

**Ulrich Jürgens, Martin Krzywdzinski**

Zukunft der Arbeitsmodelle in Polen.  
Institutionelle Entwicklungen und Strategien  
transnationaler Unternehmen  
der Automobilindustrie

---

SP III 2007-301

**ZITIERWEISE/CITATION:**

Ulrich Jürgens, Martin Krzywdzinski

**Zukunft der Arbeitsmodelle in Polen. Institutionelle Entwicklungen und Strategien transnationaler Unternehmen der Automobilindustrie**

Discussion Paper SP III 2007-301

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (2007)

**Schwerpunkt:**

Organisationen und  
Wissen

**Research Area:**

Organizations and  
Knowledge

**Forschungsgruppe:**

Wissen, Produktionssysteme  
und Arbeit

**Research Group:**

Knowledge, Production Systems  
and Work

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB)

Reichpietschufer 50, D-10785 Berlin

Telefon: +49 30 25491-272, Fax: +49 30 25491-255

[www.wzb.eu/ow/wpa](http://www.wzb.eu/ow/wpa)

## **Abstract**

The changes of the division of labour between Western and Central-Eastern Europe and the relocation of production have provoked uncertainty and social conflicts. The low wages and the (allegedly) low level of institutionalized labour standards in Central-Eastern Europe are seen as a threat for wages and work conditions in the West. Due to the danger of a “race to the bottom” in wages and working conditions, the development of work models in Central-Eastern Europe is an issue of general interest. This discussion paper deals with the question whether firms seek to escape the collectively regulated “high road” work models of Western Europe by establishing production in Central-Eastern Europe (“model flight”).

The discussion paper examines the issue of “model flight” using the example of Poland – the biggest Central-Eastern European country which is often accused of being a “Trojan horse” of a labour relations regime characterized by the weakness of the trade unions and of the collective bargaining system as well as by a low assertiveness of the legal labour standards. We present the results of case studies of work models in automobile companies in Poland. Our main result is that the “flight” from Western European “high road” models is not a general trend and a dominant motive of investments of automobile companies in Poland. The upgrading of the functions and competences of automobile plants in Poland and the transfer of quality standards from the West result in a need for qualified workers and in very limited opportunities for “low road” strategies. Since the mid-2000s, however, Poland and all Central-Eastern Europe face a critical phase which is characterized by increasing emigration of workers, labour force scarcities and a brain drain. The reactions of the companies to this development will decide about the choice between a “high road” and a “low road” path.

## **Zusammenfassung**

Umbrüche der Arbeitsteilung zwischen West- und Mitteleuropa und die Verlagerung von Produktion haben Unsicherheit und soziale Konflikte hervorgerufen. Die niedrigen Löhne und das (vorgeblich) geringe institutionelle Regulierungsniveau in Mitteleuropa werden dabei als eine Bedrohung für Löhne und Arbeitsbedingungen in Westeuropa angesehen. Die Entwicklung der Arbeitsmodelle in mitteleuropäischen Ländern gewinnt somit durch die Regimekonkurrenz in Europa eine Bedeutung über diese Länder hinaus. Eine zentrale Frage dieses Papers ist, ob die nationalen Institutionen der Arbeitsregulierung und die Gestaltungsspielräume, die sich den transnationalen Konzernen in Mitteleuropa bieten, von diesen zu einer „Modellflucht“ aus den westeuropäischen „high road“-Ökonomien genutzt werden.

Die Frage der Modellflucht wird am Beispiel Polens untersucht – des größten Landes Mitteleuropas, das oft als ein „trojanisches Pferd“ eines Gesell-

schaftsmodells bezeichnet wird, welches durch die Schwäche der Tarifparteien und die mangelnde Durchsetzungsfähigkeit der Arbeitsstandards charakterisiert sei. Es werden die empirischen Ergebnisse von Fallstudien der Entwicklung von Arbeitsmodellen in der Automobilindustrie in Polen vorgestellt. Dabei kommt die Studie zu dem Ergebnis, dass die „Flucht“ aus westeuropäischen „high road“ Modellen nicht der wichtigste Entwicklungstrend in der Automobilindustrie ist. Die Aufwertung der Kompetenzen der mittelosteuropäischen Standorte und die Übertragung von Qualitätsmaßstäben aus West- nach Osteuropa resultieren in einem Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften und in geringen Spielräumen für „low road“-Strategien. Allerdings stehen Polen und Mittelosteuropa angesichts zunehmender Emigration nach Westen, die sich in Arbeitskräfteknappheiten und einem „brain drain“ ausdrückt, vor der Frage, ob die bisher erfolgreiche Entwicklung der Industrie und die Aufwertung der Arbeitsmodelle fortgesetzt werden können.

# Inhalt

<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Forschungsdiskussion .....</b>	<b>4</b>
<b>3. Institutionen der Arbeitsregulierung in Polen .....</b>	<b>6</b>
3.1 Tarifliches Aushandlungssystem .....	6
3.2 Betriebliche Interessenvertretung .....	8
3.3 Beschäftigungssicherheit und Flexibilität .....	12
3.4 Ausbildungssystem .....	14
3.5 Zusammenfassung .....	16
<b>4. Arbeitsbeziehungen in der polnischen Automobilindustrie .....</b>	<b>17</b>
4.1 Die Automobilindustrie in Polen .....	17
4.2 Tarifliches Aushandlungssystem .....	19
4.3 Betriebliche Interessenvertretung .....	22
4.4 Beschäftigungssicherheit und Flexibilität .....	28
4.5 Qualifizierung und Berufsbildung .....	32
4.6 Arbeitsorganisation .....	34
<b>5. Die Gefahr der Weiterverlagerung .....</b>	<b>37</b>
<b>6. Schluss .....</b>	<b>39</b>
<b>7. Literaturverzeichnis .....</b>	<b>41</b>



# 1. Einleitung

Mit dem Fall des „Eisernen Vorhangs“ und der Integration der mittelosteuropäischen Staaten in die wirtschaftlichen und politischen Strukturen der Europäischen Union ist Mittelosteuropa zu einem wichtigen Zielpunkt von Investitionen westeuropäischer, amerikanischer und asiatischer Unternehmen geworden. In der öffentlichen Wahrnehmung sind damit – wie der *Spiegel* schreibt – „die einst sozialistischen EU-Neulinge die jüngsten Profiteure der Globalisierung“ (*Spiegel Special* 7/2005, S. 44). Mit Hilfe von ausländischen Direktinvestitionen modernisieren sie ihre Ökonomien und beginnen einen Aufholprozess zu westeuropäischen Ländern. Im genannten Spiegel-Artikel werden die niedrigen Löhne und das (vorgeblich) geringere institutionelle Regulierungsniveau in Mittelosteuropa als eine Bedrohung für das Lohnniveau und die Arbeitsbedingungen in Westeuropa angesehen. Die Entwicklung der Arbeitsmodelle in mittelosteuropäischen Ländern gewinnt also durch die Regimekonkurrenz in Europa eine Bedeutung über diese Länder hinaus. Eine zentrale Frage in diesem Paper ist, ob die nationalen Institutionen der Arbeitsregulierung und die Gestaltungsspielräume, die sich den transnationalen Konzernen in Mittelosteuropa bieten, von diesen als „exit“-Option gegenüber Arbeitsmodellen der westeuropäischen „high road“-Ökonomien wahrgenommen werden.

Die Frage der Modellflucht und der Entwicklung der Institutionen der Arbeitsregulierung wird im Folgenden am Beispiel Polens, des größten Landes Mittelosteuropas, untersucht. In der Forschung werden sehr unterschiedliche Hypothesen vertreten und diskutiert. Von Meardi (2002) wird Polen als ein „trojanisches Pferd“ eines angelsächsischen Gesellschaftsmodells bezeichnet. Kohl, Lehdorff und Schief (2006) haben die Arbeitsbeziehungen in den mittelosteuropäischen Ländern und insbesondere in Polen durch die Schwäche der Tarifparteien und die mangelnde Durchsetzungsfähigkeit der staatlich gesetzten Arbeitsstandards charakterisiert, womit Polen Strategien einer „Regimeflucht“ einen guten Rahmen bieten würde. Analysen von Arbeitsmodellen auf Unternehmensebene kommen allerdings oft zum Ergebnis einer „Hybridisierung“, d.h. eines Transfers von einzelnen Elementen der Arbeitsmodelle aus den Herkunftsstaaten der Unternehmen und der Vermischung mit Einflüssen des Gastlandes (z.B. Fichter et al. 2005). Dadurch sei die Entwicklung weder eindeutig der „high road“ noch der „low road“ zuzuordnen (Bluhm 2007).

Seit dem EU-Beitritt Polens und der anderen mittelosteuropäischen Staaten hat eine neue Entwicklungsphase der Arbeitsmodelle in Mittelosteuropa begonnen. Sie ist zum einen durch den Einfluss der EU-Rechtssetzung gekennzeichnet. Zum anderen aber hat der Zufluss von ausländischen Direktinvestitionen nach Mittelosteuropa und die Emigration von Arbeitskräften aus Mittelost- nach Westeuropa zu zunehmenden Arbeitskräfteknappheiten in der Region geführt, auf die die Unternehmen entweder mit Investitionen in Qualifikationen und der Verbesserung von Arbeitsbedingungen zur Bewahrung ihrer Attraktivität als Arbeitgeber, oder mit einer Weiterverlagerung in andere Niedriglohnländer reagieren können. Damit tritt Mittelosteuropa in

eine kritische Phase, in der die Wahl zwischen „high road“ und „low road“ mit neuer Dringlichkeit aufgeworfen wird.

„High road“ bedeutet eine Entwicklungsstrategie der Unternehmen und Länder, die auf Qualität und Innovation setzt. Sie impliziert hohe Investitionen der Unternehmen in Qualifikationen der Beschäftigten und die Mobilisierung dieser Qualifikationen durch innovative Arbeitsorganisation, durch langfristige Beschäftigungsverhältnisse und kooperative Arbeitsbeziehungen – in verschiedener Gewichtung, wodurch eine Vielfalt von „high road“-Strategien möglich ist. „Low road“ impliziert dementsprechend die Konzentration auf Kostenaspekte und die Minimierung von Investitionen in Qualifikation der Beschäftigten, in Arbeitsbedingungen und in Beschäftigungssicherung. In der wissenschaftlichen Debatte benutzen manche Autoren das Begriffspaar „high“ und „low road“ (Turner/Wever/Fichter 2001; Fichter 2003), während andere Autoren mit verwandten dichotomisierende Unterscheidungen operieren, die den Schwerpunkt auf jeweils verschiedene Aspekte setzen: „diversifizierte Qualitätsproduktion“ und „fordistische Massenproduktion“ (Sorge/Streeck 1988), „high skills“ und „low skills societies“ (z.B. Finegold/Soskice 1988; Brown 2001), „high performance workplaces“ und „tayloristic workplaces“ (z.B. Applebaum et al. 2000), oder „labor inclusion“ und „labor exclusion“ (z.B. Bohle/Greskovits 2005).

Die Unterscheidung von „high road“ und „low road“ ist sicherlich sehr schematisch. Zugleich bietet sie gerade aufgrund der in ihr enthaltenen Zuspitzung die Möglichkeit, die Hypothese einer Regimekonkurrenz zwischen West- und Mitteleuropa und einer „Flucht“ der Unternehmen aus kollektiv regulierten Arbeitsmodellen in westeuropäischen Hochlohnländern zu prüfen. Diese Frage wurde von uns im Rahmen eines europäischen Projektes unter dem Titel „The European Socio-Economic Models of a Knowledge-Based Society“ bearbeitet, das im Zeitraum 2004 bis 2007 durchgeführt wurde (vgl. Jürgens/Krzywdzinski/Teipen 2006).<sup>1</sup>

Unsere Forschung konzentrierte sich auf die Unternehmensebene, wobei der institutionelle Makrokontext als Rahmenbedingung der Arbeitsbeziehungen in Unternehmen bei der Analyse einbezogen wurde. In diesem Paper werden die empirischen Ergebnisse der Fallstudien im Hinblick auf die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen in der Automobilindustrie in Polen vorgestellt. Zwei Grundfragen stehen dabei im Vordergrund:

---

1 Das Forschungsprojekt hatte zum Ziel, die Interaktion der Mikroebene von Unternehmen und der Makroebene von institutionellen Systemen zu untersuchen. Es wurden von uns Fallstudien in drei europäischen Ländern (Deutschland, Schweden und Polen) und in drei Branchen (Automobilindustrie, Telekommunikationsindustrie und Computerspieleindustrie) durchgeführt. Deutschland und Schweden repräsentierten dabei unterschiedliche Formen von „high road“-Modellen, die internationale Wettbewerbsfähigkeit mit sozialer Qualität der Arbeit verbanden – deren weitere Entwicklung aber in den 1990er Jahren in Frage gestellt wurde. Das neue EU-Mitglied Polen repräsentierte den Fall eines radikalen Bruchs nach 1989, bei dem neue Institutionen der Arbeitsregulierung geschaffen werden mussten. Als Niedriglohnland wurde Polen zu einem wichtigen Zielort von ausländischen Direktinvestitionen, welches erheblichen Wettbewerbsdruck auf seine westlichen Nachbarn ausübt.



1. Kommt es zu einem Transfer von „high road“ Arbeitsmodellen durch ausländische Unternehmen nach Polen oder dominiert die „Flucht“ aus „high road“-Modellen?
2. Wie beeinflusst der institutionelle Rahmen die Entwicklung der Arbeitsmodelle in Polen?

Die vorgestellten Ergebnisse beruhen auf insgesamt elf Fallstudien in Automobilunternehmen, die durch Interviews mit Branchenexperten, Verbandsvertretern und Gesprächspartnern in weiteren Unternehmen ergänzt wurden. Die Fallstudien werden im Einzelnen im Kapitel 4 vorgestellt. Sie umfassen mit der Ausnahme von Fiat alle ausländischen Automobilproduzenten in Polen sowie zwei polnische Automobilhersteller und ausländische und polnische Zulieferunternehmen, wodurch ein differenziertes Bild der polnischen Automobilindustrie möglich wird. Tabelle 1 gibt einen ersten Überblick über die durchgeführten Fallstudien.

**Tab. 1: Fallstudien**

	Ausländisch	Polnisch
OEM	VW, GM, Volvo	Solaris, Autosan
Zulieferer	Faurecia, Lear, Mahle	3 Betriebe
Ergänzende Interviews	Toyota, Delphi, Valeo	Solidarność-Gewerkschaft, ZPM-Zuliefererverband

In den Fallstudien untersuchen wir die folgenden, von uns als wichtig angesehenen Elemente der Arbeitsmodelle, die auch zur Gliederung der Darstellung der empirischen Ergebnisse dienen:

- (a) Interessenvertretung und das Tarifvertragssystem,
- (b) Beschäftigungssicherheit,
- (c) Flexibilität (intern und extern),
- (d) Qualifizierung und Kompetenzentwicklung,
- (e) Arbeitsorganisation.

Das Paper beginnt mit einer kurzen Vorstellung der Forschungsdiskussion über die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen in Mittelosteuropa. Es folgt ein Kapitel zur Entwicklung des institutionellen Rahmens der Arbeitsbeziehungen in Polen. Untersucht wird die Regulierung der kollektiven Verhandlungen und der Interessenvertretung, der Beschäftigungssicherheit und Flexibilität sowie das Berufsbildungssystem. Das vierte Kapitel analysiert auf Unternehmensebene die Arbeitsbeziehungen in der polnischen Automobilindustrie. Es folgt ein Kapitel, das sich mit den Gefahren, die durch eine Weiterverlagerung in andere Niedriglohnländer entstehen, auseinandersetzt. Im sechsten Kapitel werden die Schlussfolgerungen des Papers vorgestellt.

## 2. Forschungsdiskussion

In der Forschung zur Entwicklung der Arbeitsbeziehungen in Mittelosteuropa werden unterschiedliche Thesen diskutiert, wobei als Pole die These eines Transfers von „high road“-Modellen aus West- nach Mittelosteuropa und die These einer „Modellflucht“ aus „high road“-Modellen aus West- nach Mittelosteuropa einander gegenübergestellt werden können.

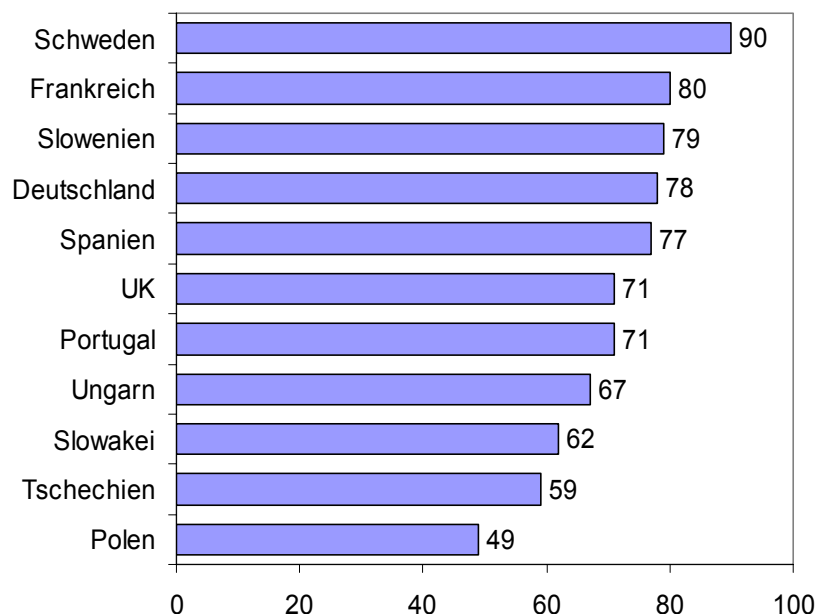
Die These eines Transfers kommt in der Forschungsdebatte ausschließlich als die These eines „partiellen“ oder „selektiven“ Transfers vor. Insbesondere für die Investitionen deutscher Unternehmen in Mittelosteuropa liegen dabei bereits mehrere Studien vor. Für die deutschen Investitionen stellen Dörrenbächer (2003), Fichter (2003) und Fichter et al. (2005) fest, dass die in Mittelosteuropa investierenden Unternehmen bestrebt sind, ihre Produktionssysteme und die damit zusammenhängen Elemente der Arbeitsmodelle (insbesondere Investitionen in das benötigte Qualifikationsniveau der Beschäftigten, Arbeitsorganisation, Arbeitszeitorganisation) zu transferieren. Zugleich wird das in Deutschland dominierende Muster kooperativer, „sozialpartnerschaftlicher“ Beziehungen zwischen Management und der Interessenvertretung der Beschäftigten nicht übertragen. Zu einem etwas anderen Ergebnis kommen Tholen et al. (2006). Sie stellen im Unterschied zu den erstgenannten Autoren fest, dass die von ihnen untersuchten deutschen Unternehmen durchaus Interesse an der Etablierung sozialpartnerschaftlicher Arbeitsbeziehungen nach deutschem Muster zeigen, allerdings vertragliche Verpflichtungen (Rechte der Interessenvertretung, Beschäftigungssicherheit etc.) zu vermeiden suchen.

Die „Modellflucht“ wird nur von wenigen Autoren (Ellingstad 1997) als ein genereller Trend gesehen, aber es fehlt an Arbeiten, die das Ausmaß der Modellflucht systematisch untersuchen. Bluhm (2001) und Meardi and Toth (2006) weisen darauf hin, dass es Fälle von Unternehmen gibt, die Arbeitsmodelle ihrer Heimatländer bewusst nicht transferieren und Mittelosteuropa als eine „exit“-Option aus dem Regulierungsrahmen ihrer Heimat nutzen. Bluhm (2007) sieht es insbesondere bei mittelständischen Unternehmen als typisch. Eng verbunden mit der Modellfluchtthese ist das Argument, dass die mittelosteuropäischen Standorte die Funktion von Experimentierfeldern für Innovationen der Arbeits- und Produktionsorganisation erfüllen. Havas (2000) verweist dabei auf das Beispiel der Produktionsorganisation beim deutschen Zulieferer ZF in Ungarn. Voss (2006) argumentiert, dass MOE-Standorte für viele ausländische Konzerne Laboratorien für Formen direkter Partizipation von Beschäftigten darstellen – manchmal auch im Rahmen einer Gewerkschaftsvermeidungsstrategie.

Es gibt nur wenige Arbeiten, die sich mit den Institutionen der Arbeitsregulierung in Mittelosteuropa auseinandersetzen. Kohl und Platzer (2003) sehen Mittelosteuropa durch das Fehlen bzw. die Schwäche kollektiver Verhandlungsinstitutionen sowie eine dominierende Rolle des Staates als Normsetzungsinstanz in den Arbeitsbeziehungen bei gleichzeitiger Durchsetzungsschwäche („Permissivität“) der arbeitsrecht-

lichen Normen gekennzeichnet (siehe auch Bluhm 2007). Kohl hat einen Index entwickelt, der die Qualität und Durchsetzungsfähigkeit von Arbeitsstandards zu messen versucht (Kohl/Lehndorff/Schief 2006: 408). Der Index beruht auf Experteneinschätzungen über erstens die individuellen Rechte der Beschäftigten (Kündigungsschutz, Gesundheitsschutz, Mindestlohn etc.), zweitens die kollektiven Rechte der Interessenvertretung der Beschäftigten und drittens die Durchsetzungs- und Sanktionierungsfähigkeit der Rechte. Er kommt zum Ergebnis, dass die Arbeitsstandards in Mitteleuropa deutlich unter dem westeuropäischen Niveau liegen, wobei Polen das Schlusslicht bildet (vgl. Abbildung 1). Nach Kohl, Lehndorff und Schief (2006: 407) findet in der Europäischen Union eine Auseinandersetzung zwischen einem „angelsächsischen“ und einem „korporatistischen“ Typus der Arbeitsbeziehungen statt, wobei die Osterweiterung der EU das Gewicht „massiv“ zugunsten des angelsächsischen Typus verschoben hat.

**Abb. 1: Index arbeitsrechtlicher Standards nach Kohl/Lehndorff/Schief (2006)**



Ist Polen wirklich das „trojanische Pferd“ eines „angelsächsischen“ Typus der Arbeitsregulierung? Nutzen die Unternehmen die Möglichkeit der Investition in Polen und Mitteleuropa zu einer Flucht aus den kollektiv regulierten Arbeitsmodellen in Westeuropa? Wie entwickeln sich die Arbeitsmodelle in Polen angesichts zunehmender Arbeitskräfteknappheiten und steigender Löhne? Diese Fragen werden wir im Folgenden diskutieren.

### 3. Institutionen der Arbeitsregulierung in Polen

In diesem werden zuerst die institutionellen Rahmenbedingungen der Arbeitsbeziehungen in Polen untersucht, bevor die Analyse im Kapitel 4 auf die Unternehmensebene wechselt. Die von uns als relevant angesehenen Teile des Institutionensystems sind:

- das tarifliche Aushandlungssystem,
- die Rechte der betrieblichen Interessenvertretung,
- die Regulierung von Beschäftigungssicherheit und Flexibilität und
- das Berufsbildungssystem.

#### 3.1 Tarifliches Aushandlungssystem

Im Folgenden wird die Akteurskonstellation im tariflichen Aushandlungssystem, d.h. die Gewerkschafts- und Arbeitgeberverbände, vorgestellt. Es gibt in Polen drei große Gewerkschaftsverbände: die aus der Oppositionsbewegung gegen das kommunistische Regime geborene *Solidarność*, den ehemaligen kommunistischen Gewerkschaftsverband OPZZ sowie den 2002 entstandenen Verband FZZ, der eine Reihe bis dahin unabhängiger Branchengewerkschaften vereint (vgl. Krzywdzinski 2007; Gilejko/Towalski 2002; Kozek 2003). Neben diesen drei großen Verbänden gibt es Tausende kleiner und unabhängiger Betriebsgewerkschaften. Nach Daten des *Polish General Social Survey* (Cichomski/Jerzyński/Zieliński 2002) hat der gewerkschaftliche Organisationsgrad in Polen von 32,8% im Jahre 1993 auf 19,1% im Jahre 2002 abgenommen. Nach unseren Interviews geht die *Solidarność* sogar von einem faktischen Organisationsgrad aller polnischen Gewerkschaften von etwa 12% aus (Interview *Solidarność*, 25.10.05). In der Befragung „Gewerkschaften 1998“ (siehe Gardawski et al. 1999: 89), die in 202 Betrieben verschiedener Branchen durchgeführt wurde, konnte die Präsenz von Gewerkschaften in 92% der Betriebe mit mehr als 250 Beschäftigten, aber nur in 25% der Betriebe mit bis zu 50 Beschäftigten festgestellt werden. In Betrieben mit bis zu 25 Beschäftigten wurden in keinem Fall Gewerkschaften vorgefunden.

Das polnische Tarifvertragsrecht unterscheidet zwischen überbetrieblichen und betrieblichen Tarifverträgen.<sup>2</sup> Von 1995 bis 2003 ist die Zahl überbetrieblicher Tarifverträge von 6 auf 153 gestiegen, von ihnen sind aber schätzungsweise nur zwischen 500.000 und 1.000.000 Beschäftigte erfasst. Zudem bleiben die überbetrieblichen Tarifverträge weitgehend auf staatliche Unternehmen und Betriebe beschränkt.

---

2 Die überbetrieblichen Tarifverträge sind dabei nicht mit Branchentarifverträgen nach deutschem Muster zu vergleichen. Sie können zwar theoretisch die Beschäftigten einer ganzen Branche umfassen, zumeist beziehen sie sich aber auf mehrere Betriebe eines oder mehrerer Unternehmen.

Von den 153 geltenden überbetrieblichen Verträgen im Jahre 2003 stammten vier aus der Industrie (Energetik, Kohleförderung, Rüstungsindustrie und Stahlverhüttung) und 130 aus kommunalen Einrichtungen, vor allem Schulen (MPIPS 2003).

Deutlich größer ist die Zahl der abgeschlossenen betrieblichen Tarifverträge, im Jahre 2005 waren es 8.651. Es ist allerdings schwer, die Zahl der von ihnen erfassten Beschäftigten zu ermitteln, da die zuständige Staatliche Arbeitsinspektion (PIP) erst ab 2002 die Zahl der von den neu registrierten Verträgen erfassten Beschäftigten erfasst und die Entwicklung der Beschäftigungszahlen in den Unternehmen nicht weiterverfolgt. Rechnet man die Höhe der Tarifdeckung auf der Grundlage neu abgeschlossener Verträge in den Jahren 2002-2005 hoch (PIP 2002ff), so kommt man auf 3,5-4 Mio. Beschäftigte, die von Betriebstarifverträgen erfasst wären. Das würde zusammen mit den überbetrieblichen Verträgen eine Tarifdeckungsrate von 40-45% der Beschäftigten bedeuten, was über den Schätzungen von Experten liegt, wie sie von Kohl/Platzer (2004: 175) genannt werden. Nach der von Gąciarz (1999: 243) zitierten Umfrage „Gewerkschaften 1998“ existierten betriebliche Tarifverträge in etwa der Hälfte der Betriebe mit 151-250 Beschäftigten und in etwa zwei Drittel der Betriebe mit mehr als 250 Beschäftigten. Nur ein kleiner Teil der Unternehmen mit weniger als 150 Beschäftigten hatte dagegen zu diesem Zeitpunkt einen Betriebstarifvertrag abgeschlossen. Rechnet man dieses Ergebnis auf die gesamte Wirtschaft hoch, so würde der tarifliche Deckungsgrad aufgrund der hohen Zahl von Kleinbetrieben bei etwa 25% der Beschäftigten liegen. Es gibt folgerichtig eine erhebliche Spannbreite der Schätzung der Tarifdeckung in Polen, wenngleich der Schluss zulässig ist, dass die Tarifdeckungsrate in Polen und in anderen MOE-Ländern dem niedrigen Niveau der angelsächsischen Länder entspricht. Die Tabelle 2 vergleicht die Tarifdeckungsrate in Polen mit anderen europäischen Ländern.

**Tab. 2: Tarifbindung der lohnabhängig Beschäftigten im internationalen Vergleich**

Polen	Tschechien	Ungarn	UK	Ostdeutsch- land	Westdeutsch- land	Schweden
25-45% <sup>a</sup>	30%	40%	36%	53%	68%	>90%

<sup>a</sup> Spannbreite der Schätzungen nach MPIPS und PIP für 2003, Gąciarz (1999: 243) und Expertenschätzungen nach Kohl/Platzer (2004: 175). Quelle für Länder außer Polen: EIRO (2005b), WSI Tarifarchiv.

Das Tarifsysteem in Polen ist dezentralisiert und fragmentiert – ein Phänomen, das sich auch in anderen mittelosteuropäischen Ländern beobachten lässt. Die polnischen Gewerkschaften sind seit Anfang der 1990er Jahre mit einer massiven Erosion ihrer Mitgliederbasis und damit ihrer Konfliktfähigkeit konfrontiert. Zugleich erschwert die Zersplitterung in drei große Gewerkschaftsverbände (Solidarność, OPZZ, FZZ) und eine Vielzahl kleiner unabhängiger Gewerkschaften die Herausbildung eines überbetrieblichen Tarifvertragssystems. Schließlich zeichnen sich die polnischen Gewerkschaften durch einen Dualismus von betriebszentrierter Organisation an der Basis und einer auf politische Einflussnahme konzentrierten Zentralorganisation auf na-

tionaler Ebene aus. Intermediäre Strukturen auf Branchenebene sind sehr schwach entwickelt.

Der zweite wichtige Akteur des tariflichen Aushandlungssystems sind Arbeitgeberverbände. In Polen verstehen sich die Arbeitgeberverbände in Polen vor allem als Lobbyingorganisationen für Wirtschaftsinteressen und äußern kein Interesse an der Etablierung eines überbetrieblichen Tarifvertragssystems (vgl. Jasiecki 2002). Interessanterweise scheint es, als ob die große Bedeutung ausländischer Direktinvestitionen die Bedingungen für ein überbetriebliches Tarifvertragssystem zusätzlich erschweren würde, da ausländische Investoren ein besonders geringes Interesse an der Mitgliedschaft in polnischen Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbänden zeigen. Untersuchungen deuten daraufhin, dass sich das Management ausländischer Unternehmen in Polen wie auch in ganz Osteuropa eher als Teil einer *international business class* denn als ein Teil der polnischen bzw. osteuropäischen Managerklasse versteht (Jasiecki 2002: 272).

### 3.2 Betriebliche Interessenvertretung

Die Form der betrieblichen Interessenvertretung der Beschäftigten wurde in Polen durch die Auseinandersetzungen über den Privatisierungsprozess in den 1990er Jahren geprägt. Bis Anfang der 1990er Jahre existierten in der gesamten staatlichen Wirtschaft so genannte Belegschaftsräte (*radz pracownicze*). Sie waren 1981 als Antwort des kommunistischen Regimes auf die Selbstverwaltungsforderungen der Solidarność-Bewegung eingeführt worden und sollten einen Kompromiss zwischen den demokratischen Forderungen der Bewegung und dem Herrschaftsanspruch der kommunistischen Partei darstellen. Die Belegschaftsräte verfügten über weitgehende Kompetenzen bei der Kontrolle und Führung der Unternehmen bis hin zur Möglichkeit der Entlassung der Unternehmensführung (vgl. Gilejko 1998).<sup>3</sup>

Obwohl die Existenz der Belegschaftsräte und die Verankerung des Selbstverwaltungsgedankens in der Solidarność günstige Bedingungen für die Entwicklung einer starken Interessenvertretung der Beschäftigten zu sein schienen, nahm die Entwicklung einen anderen Weg. Die Verbindung der Belegschaftsräte mit der kommunistischen Herrschaftspartei hatte während der 1980er Jahre in den Augen vieler Solidarność-Aktivist\*innen zu ihrer Delegitimation geführt. Sie wurden als Konkurrenz zu freien Gewerkschaften wahrgenommen (Interview Solidarność, 25.10.05) und als nach der Wende von 1989 die Regierung die Abschaffung der Belegschaftsräte ins Auge fasste, bestand auf Seiten der Solidarność kein großes Interesse an ihrer Verteidigung.

Die liberal geprägten Regierungen der Jahre 1990-1992 wollten ein System der Corporate Governance etablieren, das auf die Schaffung starker Eigentümer setzte

---

3 Die Belegschaftsräte hatten das Recht, den jährlichen Geschäftsplan des Unternehmens zu beschließen, den Jahresbericht zu bestätigen, sowie über Investitionsprojekte, Organisationsstrukturen und die Besetzung der Unternehmensführung mitzuentcheiden (Gilejko/Towalski 2002: 43).

und jede Form von Stakeholder-Mitbestimmung ablehnte. Die Diskussion über die Privatisierung wurde maßgeblich von der „property rights“-Theorie beeinflusst, die in starken Eigentümern die Garantie einer erfolgreichen Unternehmensrestrukturierung und Anpassung an die Marktbedingungen ansah (Bałtowski 2002: 83). Die Belegschaftsräte wurden mit dem Augenblick des Übergangs des Unternehmens in eine private Rechtsform aufgelöst. Die Informations- und Konsultationsrechte gingen an die gewerkschaftlichen Organisationen in den Unternehmen über, allerdings ohne die Mitbestimmungsrechte, über die die Belegschaftsräte verfügten hatten.<sup>4</sup>

Die Abschaffung der Belegschaftsräte und der mit ihnen verbundenen Mitbestimmungsmöglichkeiten wurde von den polnischen Gewerkschaften weitgehend widerstandslos hingenommen. Eine 1995 durchgeführte Umfrage unter Gewerkschaftsfunktionären illustrierte das Desinteresse am Thema der Mitbestimmung (Gilejko 1995): 76% der Funktionäre der postkommunistischen OPZZ vertraten die Position, dass „die Führung der Unternehmen in die Hände von Fachleuten übergeben werden muss“ (eigene Übersetzung), nur 17,9% unterstützten die Vorstellung, dass „Unternehmensführung in Übereinstimmung mit den Vorstellungen der Beschäftigten“ (eigene Übersetzung) stattfinden muss. Bei der Solidarność sprachen sich sogar 93,5% der Funktionäre für die Konzentration der Befugnisse beim Management und nur 6,1% für eine Mitbestimmung seitens der Beschäftigten aus. Diese Haltung der Gewerkschaften war durchaus im Widerspruch zu den Positionen der Beschäftigten, die in der ersten Hälfte der 1990er Jahre eine große Unterstützung für verschiedene Formen industrieller Demokratie zeigten (Gardawski 1996: 43).

Statt auf institutionalisierte Mitbestimmungsrechte setzten die polnischen Gewerkschaften auf die Entwicklung des Arbeitnehmeraktienbesitzes („Volksprivatisierung“).<sup>5</sup> Die Unterschätzung der Bedeutung von institutionalisierten Mitbestimmungsrechten für die Gewerkschaften im Betrieb erwies sich im Nachhinein als ein strategischer Fehler, denn Untersuchungen zeigen, dass die Vergabe von Aktienpaketen an die Beschäftigten und die Employee-Buy-outs nicht zu einer effektiven Einflussnahme der Beschäftigten in den Unternehmen geführt haben. In Großunternehmen ist

---

4 In ehemals staatlichen Unternehmen behielten die Beschäftigten das Recht, ein Drittel der Aufsichtsratsmitglieder zu wählen. Eine Untersuchung der Rolle von Belegschaftsvertretern in Aufsichtsräten kam zum Ergebnis, dass sie einen rein symbolischen Status ohne wirklichen Einfluss im Unternehmen haben (Gilejko/Towalski 2002: 44). In von Anfang an privaten Unternehmen gibt es diese Form der Aufsichtsratsbeteiligung der Beschäftigten nicht.

5 In der Solidarność bildete sich ein Netzwerk von Gewerkschaftsführern wichtiger Großbetriebe (*Sieć 90*), das die Übergabe des Mehrheitspakets von Aktien der zu privatisierenden Großunternehmen an die Belegschaften forderte (Gilejko 1998: 14). Es konnte sich allerdings gegen den Widerstand der Regierung und der Wirtschaftsverbände nicht durchsetzen. Im Falle von KMUs wurde zwar die Möglichkeit von Employee-Buy-Outs geschaffen, wobei aber ebenfalls die Erwartungen der Gewerkschaften nicht erfüllt wurden. Nach Mikołajczyk/Towalski (1998: 47) wurden über 90% der Employee-Buy-Outs auf Initiative und unter Kontrolle des Managements realisiert. Die Kontrolle großer Aktienpakete führte zur Machtkonzentration beim Management, während die restlichen Beschäftigten nur unbedeutende Aktienanteile hielten und diese oft schnell verkauften (Mikołajczyk/Towalski 1998: 53).

das Stimmgewicht der Beschäftigten gegenüber den strategischen Investoren irrelevant, in Employee-Buy-Outs kontrolliert das Management die entscheidenden Aktienpakete (Mikołajczyk/Towalski 1998).

Nach der Abschaffung der Belegschaftsräte übernahmen die Gewerkschaftsorganisationen in den Betrieben die Aufgabe der Interessenvertretung der Beschäftigten. Nach einer von Pańków (1999: 183) ausgewerteten Umfrage unter Beschäftigten und Managern ist der Einfluss von Gewerkschaften am stärksten bei der Verteilung der Leistungen des betrieblichen Sozialfonds, der von den Unternehmen in Polen gebildet werden muss und meist für Hilfen wie Kleinkredite, Zuschüsse zu Wohnungsrenovierungen, Kulturveranstaltungen im Betrieb, Weihnachtsfeiern etc. verwendet wird. Ein Einfluss von Gewerkschaften auf strategische Fragen der Unternehmensentwicklung ist dagegen nicht vorhanden. Allerdings bestätigt immerhin ein Fünftel der befragten Manager, dass Gewerkschaften starken Einfluss bei Kündigungsfragen haben. Wenngleich die Studie bei der Analyse des Gewerkschaftseinflusses nicht nach staatlichen und privaten Unternehmen differenziert, so kann doch vermutet werden, dass dieser Einfluss vor allem in staatlichen Unternehmen (die etwa 25% des Untersuchungssamples bilden) geltend gemacht werden kann. Es müssen also zwei Muster unterschieden werden: In staatlichen Unternehmen und insbesondere in der Schwerindustrie gibt es stark organisierte Belegschaften und einflussreiche betriebliche Interessenvertretungen, während in privaten Unternehmen der Organisationsgrad gering ist und die betrieblichen Interessenvertretungen hier wenig Erfahrung in Verhandlungen und Konflikten mit dem Arbeitgeber besitzen. Die geringen organisatorischen Kapazitäten und Erfahrungen sind ein wichtiger Grund der von Pańków (1999) in den 1990er Jahren festgestellten Schwäche der betrieblichen Interessenvertretungen: „Die Interessenvertretung beschränkt sich strikt auf die Ausübung der rechtlich vorgesehenen Funktionen. [...] Das dominierende Interaktionsmuster zwischen dem Management der Unternehmen und ihren gewerkschaftlichen Dialogpartnern lässt sich als eine passive Zustimmungshaltung der Gewerkschaften charakterisieren“ (Pańków 1999: 172, eigene Übersetzung).

Seit dem Anfang der 2000er Jahre verändert allerdings die Rechtssetzung der Europäischen Union die polnischen Institutionen der betrieblichen Interessenvertretung. Im Jahre 2002 wurde die Richtlinie über die Bildung von Europäischen Betriebsräten (94/45/EG) in polnisches Recht umgesetzt. Im Jahre 2005 gab es etwa 120 Europäische Betriebsräte mit polnischer Präsenz in unterschiedlicher Form (Vollmitgliedschaft bis zu einem Beobachterstatus) (Interview Solidarność, 25.10.05). Allerdings werden nach Erfahrung der Solidarność nur in etwa 60% der Fälle die polnischen Beschäftigten von Gewerkschaftern vertreten – in vielen der restlichen Fälle kann ein starker Einfluss des Managements auf die Auswahl der polnischen EBR-Vertreter nicht ausgeschlossen werden (Matla 2004: 27). Das Grundproblem der Gewerkschaften liegt an ihrer mangelnden Präsenz in Betrieben: Die Solidarność berichtet, dass sie auf viele Anfragen seitens der europäischen Gewerkschaftsverbände zur Benennung polnischer Vertreter in EBRs gar nicht reagieren kann, weil sie über keine Gewerkschaftsstrukturen in den betroffenen Unternehmen verfügt (Interview Solidarność, 25.10.05).



Die Rechtsetzung der EU greift allerdings nicht nur mit der Schaffung der Institution der Europäischen Betriebsräte in das polnische System der betrieblichen Interessenvertretung ein. In den Jahren 2003-04 setzten Diskussionen ein, ob das polnische Recht den Anforderungen der EU-Direktiven über Informations- und Konsultationsrechte der Beschäftigten entspricht. Gegenstand der Diskussion war dabei nicht das rechtlich festgeschriebene Ausmaß dieser Rechte, das durchaus den europäischen Standards entspricht, sondern die Tatsache, dass diese Rechte von Gewerkschaften wahrgenommen werden müssen, die in vielen Unternehmen nicht vorhanden sind. In dieser Situation schlug die Regierung die Einführung von Betriebsräten vor, was von Gewerkschaften und Wirtschaftsverbänden mit Ablehnung bzw. Skepsis beantwortet wurde. Die negative Haltung der Gewerkschaften resultierte aus der historischen Erfahrung mit den Belegschaftsräten der 1980er Jahre und der Furcht, dass Betriebsräte eine Konkurrenz zu gewerkschaftlichen Organisationen bilden könnten. Man verwies auf die Erfahrungen in Ungarn, wo Betriebsräte und Gewerkschaften mit gleichen Kompetenzen koexistieren und wo in manchen Fällen die Betriebsräte von den Unternehmen gegen die Gewerkschaften ausgespielt werden (Kohl/Platzer 2004: 115f.).

Das Gesetz über die Einführung von Betriebsräten wurde im März 2006 angenommen und stellt einen Kompromiss dar: Die Gewerkschaften konnten nicht durchsetzen, dass Betriebsräte nur dort gebildet werden können, wo es keine gewerkschaftliche Vertretung gibt („tschechisches Modell“), sie bekamen aber das ausschließliche Recht zur Benennung der Kandidaten für die Wahl des Betriebsrats.<sup>6</sup> Das Gesetz sieht vor, dass bis März 2007 in allen Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten, auf Antrag von mindestens 10% der Beschäftigten ein Betriebsrat eingerichtet werden muss. Bis März 2008 folgen alle Unternehmen mit 50-100 Beschäftigten. Die Unternehmen werden verpflichtet, den Betriebsräten Informationen über die ökonomische Situation des Unternehmens und über Maßnahmen, die Einfluss auf Beschäftigung und Arbeitsorganisation haben, zur Verfügung zu stellen und den Betriebsräten die Möglichkeit zur Stellungnahme einzuräumen. Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte sind nicht vorgesehen.

Es ist noch offen, welche Bedeutung die Betriebsräte in Polen erlangen werden. Die Betriebsräte müssen auf Antrag von mindestens 10% der Beschäftigten geschaffen werden, was eine relativ niedrige Schwelle bedeutet. Allerdings waren die formalen Anforderungen auch bisher keine Erklärung für die geringe Verbreitung einer betrieblichen Interessenvertretung, denn bereits zehn Beschäftigte können eine Gewerkschaftsorganisation registrieren lassen und genießen den arbeitsrechtlichen Schutz – die Bildung einer Gewerkschaft ist also leichter als die eines Betriebsrats. Gegenüber den bisherigen Rechten der Gewerkschaften werden allerdings durch das Gesetz über Betriebsräte die Informationsrechte der betrieblichen Interessenvertretung konkretisiert, was eine Hilfe bei ihrer Ausübung bedeuten könnte.

Zusammenfassend lässt sich seit Anfang der 2000er Jahre eine institutionelle Stärkung der betrieblichen Interessenvertretung feststellen. Nachdem Anfang der

---

6 In Unternehmen ohne gewerkschaftliche Vertretung werden die Kandidaten von mindestens 10 Beschäftigten vorgeschlagen.

1990er Jahre die Institution der Belegschaftsräte aufgegeben worden war, werden nun unter dem Einfluss der europäischen Rechtssetzung Betriebsräte in polnische Unternehmen eingeführt. Sie haben zwar keine Mitbestimmungsrechte wie in Deutschland, aber ihre Informations- und Konsultationsrechte wurden gegenüber dem Stand der 1990er Jahre konkretisiert und umfassen nicht nur Fragen von Arbeit und Beschäftigung, sondern auch Fragen der ökonomischen Entwicklung des Unternehmens. Auch in Form der Europäischen Betriebsräte hat die Rechtssetzung der Europäischen Union die Institutionen der Arbeitnehmervertretung in Polen gestärkt. Diese institutionellen Veränderungen bedeuten eine Stärkung der Orientierung an einem „high road“-Entwicklungspfad.

### **3.3 Beschäftigungssicherheit und Flexibilität**

Ein wesentliches Element vieler westeuropäischer „high road“-Modelle – und insbesondere Deutschlands – ist die hohe Bedeutung der Beschäftigungssicherheit. Ein wichtiger Unterschied der Regulierung in Polen im Vergleich zu Deutschland ist das Kündigungsverfahren, bei dem in Polen die Kontroll- und Mitbestimmungsrechte der Gewerkschaften sehr begrenzt sind. Im Falle von Massenentlassungen haben Gewerkschaften in Polen zwar das Recht auf Auskunft über die wirtschaftliche Situation des Betriebs und die Gründe der Entlassungen, sie haben aber keine Möglichkeiten, Entlassungen zu verzögern oder gar in Frage zu stellen. Das Arbeitsrecht schreibt die Höhe der Abfindungen bei Massenentlassungen auf 1-3 Monatsgehälter in Abhängigkeit von der Beschäftigungsdauer fest, sodass es in dieser Frage keinen Verhandlungsspielraum gibt. Bei einem Vergleich von Fällen von kollektiven Entlassungen kommt Pańków (1999: 188) daher auch zum Schluss, dass sich kein Zusammenhang zwischen der Existenz von Gewerkschaften in Unternehmen und den Schwierigkeiten eines Beschäftigungsabbaus für das Management herstellen lässt. Im Arbeitsrecht ist auch keine Pflicht zu einer Sozialauswahl oder zu einer Senioritätsauswahl bei Entlassungen festgeschrieben, wenngleich Gerichte in manchen Fällen die Berücksichtigung dieser Kriterien einfordern (Florek/Zieliński 2003: 112). Mit den engen Grenzen des Kündigungsschutzes wird die so genannte *externe* Flexibilität des Arbeitseinsatzes gefördert, d.h. eine Anpassung der Beschäftigungsmenge im Unterschied zur Flexibilität der Arbeitszeit oder der Arbeitsorganisationen, die als *interne* Flexibilität bezeichnet werden kann.

Eine weitere Spezifik des Kündigungsschutzes in Polen betrifft befristete Arbeitsverhältnisse: Die gesetzliche Kündigungsfrist für befristete Verträge beträgt in Polen grundsätzlich zwei Wochen unabhängig von der Laufzeit der Befristung. Langjährige befristete Verträge erlauben somit eine faktische Umgehung des Kündigungsschutzes, weswegen die Zahl befristeter Arbeitsverträge seit Ende der 1990er Jahre stark zugenommen hat. Wie die Tabelle 3 zeigt, ist der Anteil befristeter Beschäftigungsverhältnisse an allen Arbeitsverhältnissen von knapp 5-6% am Ende der 1990er Jahre auf über 27% im Jahre 2006 gestiegen. Diese Entwicklung ist einmalig in Mitteleuropa, wie die Tabelle 4 illustriert. Unter westeuropäischen Staaten hat nur Spanien ein vergleichbares Niveau befristeter Arbeitsverhältnisse.

**Tab. 3: Anteil befristeter an allen Beschäftigungsverhältnissen in Polen (Jahresdurchschnitte)**

1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
5,6%	5,2%	5,8%	11,7%	15,5%	19,4%	22,7%	25,6%	27,3%

Quelle: GUS, Kwartalna informacja o rynku pracy.

**Tab. 4: Anteil befristeter an allen Beschäftigungsverhältnissen im internationalen Vergleich 2004**

Polen	22,7%	Deutschland	12,4%
Tschechien	9,1%	Schweden	15,5%
Ungarn	6,8%	Spanien	32,5%
Slowakei	5,5%	Großbritannien	6,0%

Quelle: Eurostat, Labour Force Survey

In dem im Jahre 2002 verabschiedeten Gesetz über Leiharbeit setzt sich das Muster der Förderung externer Flexibilitätsinstrumente nur zum Teil fort. Einerseits erlaubt das Gesetz, dass Leiharbeitsagenturen ihre Leiharbeiter nur für die Dauer einzelner Aufträge einstellen, was Leiharbeit zu einer besonders prekären Form der Beschäftigung macht. Die Mindestlänge der Kündigungsfrist ist für Leiharbeiter zudem auf nur eine Woche festgeschrieben und liegt damit deutlich unter den Standards unbefristeter und selbst befristeter Arbeitsverträge. Andererseits begrenzt das Gesetz die Zeit, die ein Leiharbeiter im gleichen Unternehmen eingesetzt werden kann, auf ein Jahr innerhalb eines Zeitraums von drei Jahren. Damit sollen Anreize für die Übernahme der Leiharbeiter in ein reguläres Arbeitsverhältnis geschaffen und die Ersetzung regulärer Arbeitsverhältnisse durch Leiharbeit verhindert werden.

Die Zahl von Unternehmen, die Leiharbeit nutzen, hat zwischen 1997 und 2003 von 5,7% auf 8,3% zugenommen, es gibt allerdings große Branchenunterschiede. Am häufigsten nutzen Industrieunternehmen Leiharbeit (Sobocka-Szczapa 2003). Wenngleich also der Anteil von Leiharbeit an der Gesamtbeschäftigung in Polen bisher gering ist (ca. 100.000 Leiharbeiter nach [http://www.adecco.pl/Channels/adecco\\_pl/pl/news/press\\_releases.asp#1](http://www.adecco.pl/Channels/adecco_pl/pl/news/press_releases.asp#1), download 11.8.2006), bilden sie in einigen Branchen einen relevanten Teil der Beschäftigung. Nach Angaben von Adecco Polen ist die Automobilbranche vor der Logistik- und der Telekommunikationsbranche das Haupteinsatzgebiet von Leiharbeitern.

Eine Alternative zur externen Anpassung der Beschäftigungsmenge ist die Flexibilität der Arbeitszeit. Während etwa in Deutschland die Arbeitszeitregulierung in der Verantwortung der Tarifparteien liegt, zeichnet sich das polnische Arbeitsrecht in diesem Bereich durch ein starkes Gewicht der staatlichen Regulierung aus. Die gesetzliche Regelarbeitszeit ist 2002 von 42 auf 40 Stunden pro Woche gesenkt worden. In Bezug auf Mehrarbeit schreibt das Arbeitsrecht einen maximal viermonatigen Abrechnungszeitraum für Überstunden vor (während der 1990er Jahre waren es sogar nur

drei Monate) und begrenzt die Zahl der pro Jahr und Beschäftigten erlaubten Überstunden auf 150. Die Begrenzung der jährlich erlaubten Überstunden kann von den Unternehmen und den Gewerkschaft durch eine tarifvertragliche Regelung auf bis zu 416 Stunden erhöht werden – womit das Arbeitsrecht einen gewissen Anreiz zum Abschluss von Tarifverträgen formuliert. Die Festlegung auf einen viermonatigen Abrechnungszeitraum verhindert die Einführung von Arbeitszeitkonten nach deutschem Muster. Das Ziel des Gesetzes ist, eine zeitnahe Abrechnung von Überstunden zu erzwingen und damit die langfristige Anhäufung unbezahlter Mehrarbeit zu verhindern. Die Arbeitszeitflexibilität ist in Polen also vor allem auf die Nutzung bezahlter Überstunden begrenzt. Die relativ hohen gesetzlich vorgeschriebenen Überstundenzuschläge (mindestens 50%) resultieren in hohen Kosten der Arbeitszeitflexibilität.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich die institutionellen Rahmenbedingungen in Polen durch niedrigere Kosten von Entlassungen und höhere Kosten der Arbeitszeitflexibilität als in westeuropäischen Ländern auszeichnen. Damit bevorzugt der institutionelle Rahmen die Nutzung externer Flexibilität, anders als es etwa in Deutschland der Fall ist.

### **3.4 Ausbildungssystem**

Bis zum Zusammenbruch der sozialistischen Gesellschaft und bis in die erste Phase der Transformation beruhte das Berufsausbildungssystem für Arbeiter in Polen auf Berufsschulen, die zwei- bis dreijährige Berufsausbildungen anboten. Ein Teil dieser Berufsschulen war direkt an größere Betriebe angegliedert und auf deren Bedarf ausgerichtet, so dass viele Berufsschüler eine Art dualer Berufsausbildung durchliefen. Den zweiten Pfeiler der Berufsausbildung für Arbeiter bildeten vier- bis fünfjährige technische und berufsbildende Gymnasien, die einen technischen Berufsabschluss und zugleich die Hochschulbefähigung anboten. Sie unterschieden sich von den Berufsschulen durch einen deutlich geringeren Anteil praktischer und einen deutlich höheren Anteil theoretischer Ausbildung (vgl. Frieske/Męcina/Zalewski 2000: 32).

Der Zusammenbruch des Sozialismus hat einen Niedergang der Berufsausbildung in Form der Berufsschulen nach sich gezogen. Während der Wirtschaftskrise und der „Schocktherapie“ Anfang der 1990er Jahre gerieten die meisten staatlichen Großbetriebe in die Gefahr eines Zusammenbruchs: Waren sie in der sozialistischen Gesellschaft für die Bereitstellung wichtiger sozialer Dienstleistungen wie etwa der Kindergärten, Ferienheime, Wohnungen und eben Berufsschulen zuständig, so versuchten sie in der Wirtschaftskrise diese „Kostenstellen“ abzustößen. Bis Mitte der 1990er Jahre wurden fast alle an Betriebe angegliederten Berufsschulen aufgelöst oder von den Betrieben abgekoppelt.

Die Abkopplung der Berufsschulen von den Betrieben ließ die ersteren mit veralteten Werkstätten und Maschinen sowie ohne die finanziellen Möglichkeiten, ihre Werkstätten und Lehrräume zu modernisieren, zurück (vgl. Frieske/Męcina/Zalewski 2000: 34). Zugleich verlor eine Berufsausbildung in einem Industriebetrieb an Attraktivität, weil die Ausbildung in Industriebetrieben angesichts einer schnell wachsenden Arbeitslosigkeit geringe Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu bieten schien. Tabelle 5

zeigt die Entwicklung der Berufsausbildung in technischen und Fertigungsberufen in Polen und vergleicht sie mit Deutschland. Im Falle Polens wurde von der Summe der Abschlüsse in Berufsschulen und technischen Oberschulen die Zahl der Studienanfänger in Ingenieurwissenschaften abgezogen, um eine realistische Schätzung der Zahl von Schulabgängern zu bekommen, die direkt nach der Schule auf den Arbeitsmarkt treten. Der Grund für die Korrektur liegt darin, dass für einen großen Teil der Schüler der technischen Oberschulen ihr Schulabschluss nicht den Endpunkt der Ausbildung, sondern einen Schritt auf dem Weg zu einem Hochschulabschluss darstellt. Sie treten mit diesem Abschluss nicht auf den Arbeitsmarkt, sondern setzen ihre Ausbildung an der Universität fort. Die Zahl der Absolventen, die mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung in technischen und Fertigungsberufen auf den Arbeitsmarkt treten, bricht also von etwa 170.000 im Jahre 1997 auf knapp 50.000 im Jahre 2004 ein (vgl. Tabelle 5).

**Tab. 5: Ausbildungsabschlüsse in technischen und Fertigungsberufen im Verhältnis zur Industriebeschäftigung (NACE D) in Polen und Deutschland 1997-2004 (in Tsd.)**

	1997	2004
Polen		
• Ausbildungsabschlüsse*	173	47
• Abschlüsse in % der Industriebeschäftigten	5,4%	1,9%
• Beschäftigte in der Industrie	3.177	2.515
Deutschland		
• Ausbildungsabschlüsse	217	203
• Abschlüsse in % der Industriebeschäftigten	3,5%	3,4%
• Beschäftigte in der Industrie	6.267	5.923

Polen: \* Ausbildungsabschlüsse in technischen Berufen an Berufsschulen und technischen Oberschulen minus Studienanfänger in Ingenieurwissenschaften. Deutschland: Bestandene Prüfungen in technischen und Fertigungsberufen in Industrie und Handwerk.

Quellen: GUS, Oświata i wychowanie. GUS, Szkoły wyższe i ich finanse. Statistisches Bundesamt, Berufliche Bildung (Fachserie 11, Reihe 3).

Der Großteil der Absolventen durchläuft eine rein schulische Ausbildung, bei der die Berufspraxis nur in Lehrwerkstätten vermittelt wird. Neben wenigen Großbetrieben existiert eine duale Ausbildung nur noch im Handwerk. Es gibt keine offiziellen Statistiken über die Zahl der Auszubildenden im Handwerk, nach Angaben der polnischen Handwerkskammer (Kosakowska/Proszyński 2005) hatte im Jahre 2005 etwa ein Drittel der Abgänger von Berufsschulen den praktischen Teil seiner Berufsausbildung in Handwerks- und kleinen Industriebetrieben erhalten.

Während die Attraktivität einer Berufsausbildung in technischen und Fertigungsberufen ebenso wie die Ausbildungsaktivitäten in Polen stark abnehmen, nimmt die

Bedeutung einer Universitätsausbildung stark zu. Zwischen 1997 und 2004 hat sich die Zahl der Absolventen eines Ingenieursstudiums in Polen fast verdoppelt. Während noch Ende der 1990er Jahre Deutschland doppelt so viele Ingenieure ausbildete wie Polen, sind die Ausbildungszahlen in beiden Ländern mittlerweile fast gleich – bei einer mehr als doppelt so großen Industriebeschäftigung in Deutschland (vgl. Tabelle 6).

**Tab. 6: Studienabschlüsse in Ingenieurwissenschaften in Polen und Deutschland 1997-2004 (in Tsd.)**

	1997	2004
Polen	18,5	32,1
Deutschland	49,0	37,3

Quellen: GUS, Szkoły wyższe i ich finanse. Statistisches Bundesamt, Prüfungen an Hochschulen (Fachserie 11, Reihe 4.2.).

Angesichts des großen Zustroms von Auslandsinvestitionen in der Industrie könnte die Frage der Berufsausbildung zu einem Prüfstein der Entwicklung der Arbeitsmodelle werden. Es stellt sich die Frage, ob sich Unternehmen um die Entwicklung einer betrieblichen Berufsausbildung bemühen werden, wie sie etwa in Deutschland praktiziert wird, oder ob sie auf Produktionssysteme setzen, die ohne qualifizierte Facharbeitskräfte auskommen. Das polnische Ausbildungssystem setzt bisher auf Hochschulausbildung und nicht auf eine Facharbeiterausbildung.

### 3.5 Zusammenfassung

Die institutionellen Rahmenbedingungen für die Entwicklung der Arbeitsmodelle in Polen zeichnen sich zusammenfassend durch relativ schwache Rechte der betrieblichen Interessenvertretung, durch ein fragmentiertes und dezentralisiertes Tarifsysteem, durch einen relativ niedrigen Kündigungsschutz (niedrige Kosten der externen Flexibilität) und durch die Vernachlässigung des Systems betrieblicher Berufsausbildung aus – keine günstigen Rahmenbedingungen für die Entwicklung von „high road“-Arbeitsmodellen. Welchen Einfluss haben aber die institutionellen Rahmenbedingungen für die Entwicklung auf Unternehmensebene? Im Folgenden wird diese Frage anhand der Arbeitsmodelle in der polnischen Automobilindustrie diskutiert.

## **4. Arbeitsbeziehungen in der polnischen Automobilindustrie**

### **4.1 Die Automobilindustrie in Polen**

Die Automobilindustrie zählt in Polen zu den wichtigsten Industriezweigen. Mit etwa 100.000 Beschäftigten gemäß der statistischen Definition (NACE 34) umfasste die Automobilindustrie im Jahre 2005 4% der polnischen Industriebeschäftigung (Deutschland: 13%). Die NACE-Klassifikation erfasst allerdings nicht die Gesamtbeschäftigung, die der Automobilbau erzeugt. Berechnet man die gesamte von der Automobilindustrie direkt und indirekt induzierte Beschäftigung in vorgelagerten Bereichen (also beispielsweise die automobilbezogene Beschäftigung in Branchen wie Chemie und Kunststoff, Maschinenbau und Elektronik) so hängt die Beschäftigung von ca. 300.000 Personen in Polen vom Automobil ab (GUS, Input-Output-Rechnungen von 2000). Hinzu kommen nachgelagerte Tätigkeiten wie Verkauf oder Reparatur.

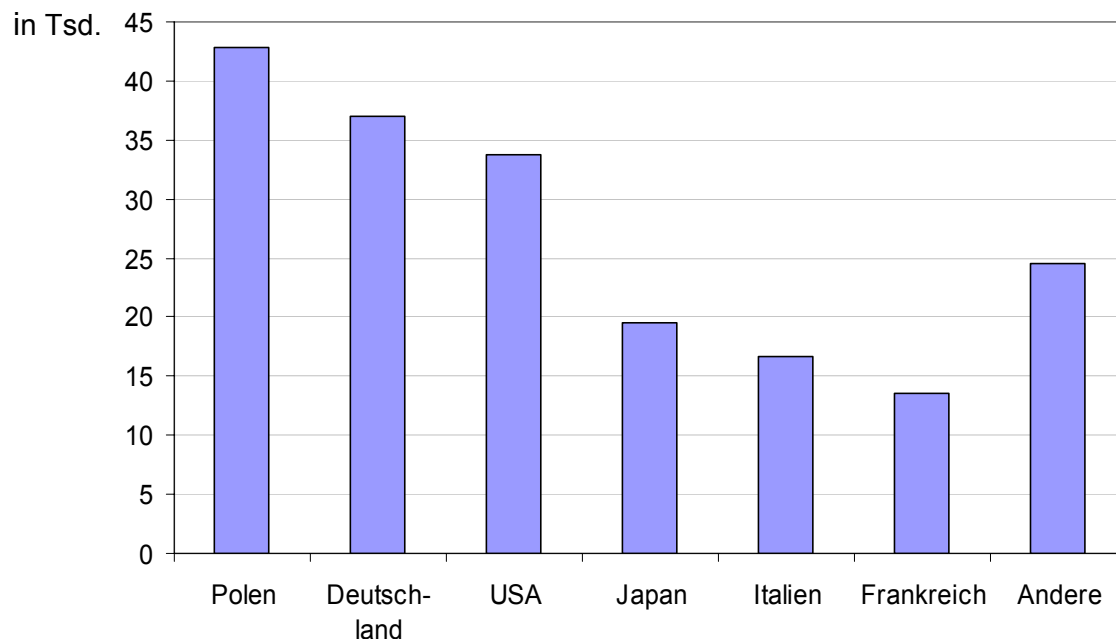
Die polnische Automobilindustrie zieht mit 8% aller ausländischen Direktinvestitionen in Polen bis 2004 (PAIZ 2004) mehr FDI an als alle anderen polnischen Industriezweige und ist zudem der wichtigste Produzent von Exportgütern in Polen. Im Jahre 2004 machten Autos und Autokomponenten etwa 17% der polnischen Exporte aus (Eurostat, DS-18955). Wie in Deutschland ist auch in Polen die Automobilindustrie ein Konjunkturmotor: Etwa 15% der Investitionen in der Industrie stammen aus diesem Sektor, damit investiert die Automobilindustrie so viel wie kein anderer Industriezweig.

Die Struktur der polnischen Automobilindustrie ist geprägt von ausländischen Unternehmen. Zwischen 1995 und 2004 machten FDI im Durchschnitt ca. 70% der Investitionen in der polnischen Automobilindustrie aus (eigene Berechnungen nach PAIZ 2004). Etwa 75% der Beschäftigung in der polnischen Automobilindustrie ist ausländischen Unternehmen zuzuschreiben, wobei deutsche und amerikanische Unternehmen eine führende Rolle haben, wie Abbildung 2 zeigt.

In Polen haben sich die Automobilhersteller Volkswagen, General Motors, Fiat, MAN und Volvo angesiedelt und beschäftigen (zusammen mit dem vom ukrainischen AvtoZAZ übernommenen ehemaligen Daewoo-Werk in Warszawa) zusammen knapp 23.000 Beschäftigte. Zudem gibt es noch drei unabhängige polnische Bus- und Truckproduzenten mit zusammen etwas über 4.000 Beschäftigten.

Neben der Automobilproduktion ist die Herstellung von Motoren ein wichtiger Bereich der polnischen Automobilindustrie. Volkswagen, Toyota, Isuzu, GM und Fiat fertigen Motoren in Polen und beschäftigen zusammen 5.800 Personen. Die größten Automobilzulieferer in Polen mit einer Beschäftigung von jeweils 2.000-5.000 Personen in mehreren Betrieben sind Delphi, Faurecia, Lear, Mahle, Sumitomo, Takata, TRW und Valeo.

**Abb. 2: Beschäftigung in der polnischen Automobilindustrie nach Herkunftsländern der Unternehmen (2006)**



Quelle: Berechnungen auf der Basis eigener Recherchen.<sup>7</sup>

Insgesamt arbeiten gemäß der WPA-Datenbank etwa 100.000 Personen bei ausländischen Zulieferern und knapp 40.000 bei polnischen Zulieferern. Die Betriebe der polnischen Zulieferer sind deutlich kleiner (durchschnittlich 200 Beschäftigte) als jene der ausländischen Zulieferer (durchschnittlich 480 Beschäftigte).

Die in diesem Paper ausgewerteten Informationen beruhen auf Fallstudien bei drei der sechs ausländischen und zwei der drei polnischen Automobilhersteller, womit ein großer Teil der Akteure dieses Kernbereichs der Automobilindustrie erfasst wird. Daneben wurden Kurzfallstudien bei drei ausländischen Zulieferern, die zu den größten in Polen gehören, und drei polnischen Zulieferern durchgeführt. Die untersuchten Unternehmen sind:

1. Volkswagen Poznań: VW hat 1996 ein Nutzfahrzeugwerk in Poznań übernommen, das seit 1993 in einem Joint Ventures mit einem polnischen Partner betrieben wurde. Bis Ende der 1990er Jahr handelte es sich um ein CKD-Werk. In den Jahren 1999-2003 wurde das Werk modernisiert, heute produziert es Transporter und den Stadtlieferwagen Caddy. Im Jahre 2005 waren 7.500 Mitarbeiter im Werk beschäftigt.
2. GM Gliwice: General Motors hat 1998 ein Greenfield-Werk in Gliwice in Betrieb genommen, das die Modelle Opel Agila, Astra und Zafira produziert. Im Jahre 2006 waren 3.100 Mitarbeiter im Werk beschäftigt.

<sup>7</sup> Auf der Basis unserer Recherchen konnte eine Datenbank von 472 Betrieben der Automobilindustrie in Polen mit einer Beschäftigung von 188 Tsd. Personen zusammengestellt werden.



3. Volvo Wrocław: Volvo hat 1995 ein Lkw-Werk in Wrocław übernommen, das seit 1993 in einem Joint Venture mit einem polnischen Partner betrieben wurde. 1998 wurde das Werk für die Busproduktion umgerüstet. Im Jahre 2005 waren 1.800 Mitarbeiter bei Volvo Wrocław beschäftigt.
4. Solaris Poznań: Solaris ist ein polnischer Bushersteller, der im Jahre 2005 1.000 Mitarbeiter beschäftigte. Das Unternehmen geht auf ein 1995 gegründetes Buswerk von Neoplan zurück, das 2001 von seinem polnischen Management übernommen und seither als ein unabhängiges Unternehmen geführt wird.
5. Autosan Sanok: Autosan gehört zur polnischen Zasada-Gruppe und produziert seit 1928 Busse. Es beschäftigte im Jahre 2005 800 Mitarbeiter.
6. Faurecia: Faurecia ist der größte französische Automobilzulieferer und gehört zur PSA-Gruppe. Das Hauptgeschäftsfeld sind Interior-Komponenten wie Türmodule, Sitze und Cockpits. 2005 war es mit acht Werken und 3.800 Beschäftigten der größte französische Automobilinvestor in Polen.
7. Lear: Die Lear Corporation ist einer der größten amerikanischen Automobilzuliefererkonzerne, das Hauptgeschäftsfeld ist die Sitzherstellung. In 2005 war das Unternehmen mit fünf Werken und 5.300 Beschäftigten nach Delphi der größte amerikanische Zulieferer in Polen.
8. Mahle: Mahle ist ein deutscher, auf Motorkomponenten spezialisierter Automobilzulieferer. Mahle hat 1999 einen polnischen Motorkomponentenzulieferer in Krotoszyn übernommen. 2005 beschäftigte das Werk 2.300 Mitarbeiter.
9. Polnische Zulieferer: Es wurden Fallstudien bei drei polnischen Zulieferern (Polmo Kalisz, Plasmet, Mopak) durchgeführt. Zwei der Unternehmen produzieren vor allem Metallstanzteile, eines Filter. Ein Unternehmen beschäftigt 300, die anderen beiden jeweils 100 Mitarbeiter.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Unternehmensfallstudien und der weiteren mit Vertretern der Gewerkschaften und des Zuliefererverbandes durchgeführten Interviews in Bezug auf unsere Untersuchungsdimensionen zusammengefasst:

- das tarifliche Aushandlungssystem in der Automobilindustrie,
- die Rechte der betrieblichen Interessenvertretung,
- die Regulierung von Beschäftigungssicherheit und Flexibilität,
- das Berufsbildungssystem und
- die Arbeitsorganisation.

## **4.2 Tarifliches Aushandlungssystem**

Ein Branchentarifvertragssystem gibt es in der polnischen Automobilindustrie nicht. Die gewerkschaftlichen Branchenstrukturen in der Automobilindustrie sind sehr schwach. In der Solidarność als der stärksten Gewerkschaft in der Branche dominiert die aus den 1980er Jahren stammende regionale Organisationsstruktur. Die betrieblichen Organisationen können auf freiwilliger Basis den Branchensektionen beitreten, die jedoch kaum über eigene Mittel verfügen (Interview 21.3.05). Es gibt regelmäßige Treffen von Gewerkschaftsvertretern aus Werken der Automobilhersteller und

großen Zulieferer, die dem Informationsaustausch dienen, bei denen aber keine Koordinierung gemeinsamer Aktivitäten stattfindet. Ein erster Versuch der Koordinierung gewerkschaftlicher Forderungen und Aktivitäten in der Automobilbranche wurde allerdings im September 2007 begonnen. Mehrere Organisationen der Solidarność aus der oberschlesischen Region, darunter auch die Organisation von GM Gliwice, haben eine Erklärung unterschrieben, bei Tarifverhandlungen und –konflikten zusammenzuarbeiten und auf die Schaffung von branchenweiten Tarifverhandlungsstrukturen hinzuwirken.

Vergleichbar ist die Lage bei der OPZZ. In diesem Verband gibt es eine Metallgewerkschaft (Metalowcy). Auch hier beruht die Organisierung auf betrieblichen Einheiten, während die Branchenstruktur schwach ist.

Auf der Arbeitgeberseite zeichnet sich das Verbandssystem durch eine starke Fragmentierung aus. Es gibt drei Verbände: (a) den Arbeitgeberverband des Automobilsektors (ZPM), der polnische Zuliefererunternehmen sowie die polnischen Endhersteller FSO, Autosan und Jelcz umfasst; (b) den Automobilverband PZMP (früher ZM SOIS), der als Verband von Automobilimporteuren entstanden ist und alle ausländischen Automobilhersteller organisiert; sowie (c) die Wirtschaftskammer des Automobilsektors (PIM), die vor allem Zulieferer, Händler und Vertriebsgesellschaften umfasst (Interview 15.2.05). Keiner dieser Verbände strebt ein Branchentarifsystem an.

Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass die betriebliche Tarifverhandlungsebene dominiert. In den von uns untersuchten Betrieben ausländischer Unternehmen mit einer gewerkschaftlichen Vertretung gab es Betriebstarifverträge. In Unternehmen mit mehreren Betrieben in Polen ist es üblich, Tarifverträge für jeden Betrieb abzuschließen; Unternehmensverträge sind selten. Bei den zwei polnischen Zulieferern in unserem Untersuchungssample konsultierte die Unternehmensleitung mit den Gewerkschaften nur die Arbeits- und Entgeltordnung, ohne aber einen Tarifvertrag abzuschließen.<sup>8</sup>

Aufgrund der Schwäche der Branchenorganisation und der Dominanz der betrieblichen Tarifverhandlungsebene würde man eine Differenzierung von Entgelten zwischen Endherstellern und Zulieferern auf verschiedenen Stufen der Prozesskette erwarten, die größer als in Ländern mit Branchentarifsystemen wie beispielsweise Deutschland ist, da der Druck der Endhersteller und Großzulieferer auf Unternehmen auf untergeordneten Prozessstufen ungehindert durchschlagen kann. Der Vergleich mit Deutschland ist dabei nicht ganz einfach, da es mit Ausnahme der Studie von Lehndorff (1997) kaum Untersuchungen der Entgeltunterschiede zwischen verschiedenen Unternehmen der Automobilindustrie in Deutschland gibt.

In unseren Interviews konnte die Erwartung größerer Entgeltdifferenzierung zwischen Endherstellern und Zulieferern in Polen im Vergleich zu Deutschland nicht bestätigt werden. Tabelle 7 stellt die Entgeltdifferenzen zwischen den von uns untersuchten Betrieben dar und vergleicht sie mit der Situation in Deutschland. Grundsätzlich muss dabei berücksichtigt werden, dass das durchschnittliche Entgeltniveau in

---

8 Nach dem polnischen Arbeitsrecht muss in Unternehmen ohne Tarifvertrag vom Arbeitgeber eine Arbeits- und Entgeltordnung beschlossen und veröffentlicht werden.

**Tab. 7: Lohnniveau typischer Produktionsarbeiter in Unternehmen der Automobilindustrie in Polen 2004 (zum Vergleich Deutschland 1994)**

Polen			Deutschland	
Betrieb	Herkunft	Lohnniveau*	Betrieb	Lohnniveau**
Automobilhersteller 1	Ausland	100%	Automobilhersteller	100%
Automobilhersteller 2	Ausland	100%	Motorkomponenten	100%
Automobilhersteller 2	Ausland	93%		
Automobilhersteller 3	Polen	83%	Sitze	79%
Motorenwerk	Ausland	83%	Instrumente	79%
Metallformteile	Polen	83%		
Metallformteile	Polen	80%		
Motorkomponenten	Ausland	80%	Tarifvertrag Metall	74%
Instrumententafeln	Ausland	76%		
Sitze	Ausland	55%	Kabelmontage	65%

\* Effektive Jahreslöhne für jeweils typische Produktionstätigkeiten inkl. Zulagen, Prämien und Überstunden. Quelle: Eigene Interviews.

\*\* Effektive Jahreslöhne auf der jeweils niedrigsten Entgeltstufe mit regelmäßigen Zulagen und Prämien, aber ohne Überstunden. Angaben für 1994. Quelle: Lehdorff (1997: 89).

Polen bei etwa 20% des deutschen Niveaus liegt. Die Entgelte der Zulieferer im Metallindustriebereich liegen in Polen etwa 20% unter den Entgelten der OEMs, was der Differenzierung in Deutschland zwischen dem Metallflächentarif und den durch über-tarifliche Zulagen erhöhten Entgelten bei Endherstellern ähnelt. Diese Ergebnisse unserer Fallstudien wurden auch von einem Vertreter der Automobil-Branchensektion der Solidarność bestätigt, der die Entgeltunterschiede zwischen OEMs und Zulieferer auf 20-30% taxierte (Interview 21.3.05). In unseren Fallbeispielen gab es keine Unterschiede zwischen polnischen und ausländischen Zulieferern. Aus diesem Bild brechen nur die Entgelte bei einem ausländischen Sitzhersteller aus. Es handelt sich allerdings um den einzigen Betrieb in unserem Sample, der aufgrund der Haupttätigkeit im Arbeitsprozess (Nähen von Sitzbezügen) dem Textil- und nicht dem Metallbereich zuzurechnen ist. Die Belegschaft besteht überwiegend aus Frauen und die Tätigkeit verlangt keine abgeschlossene Berufsausbildung (Interview 9.3.06).

Trotz der fehlenden „homogenisierenden“ Wirkung eines Branchentarifsystems ist also die Ungleichheit in der polnischen Automobilindustrie zumindest in Bezug auf Zulieferer der ersten und zweiten Ebene (1- und 2-Tier) nicht größer als in Deutschland. Deutlich geringere Löhne werden in Polen allerdings im Bereich von Klein- und Kleinstunternehmen auf der untersten Stufe der Prozesskette gezahlt. Hier sind nach Auskunft unserer Interviewpartner oft nur die gesetzlichen Mindestlöhne üblich (Interview 21.3.05), die etwa 30-40% der Löhne von Produktionsarbeitern der Automobilhersteller betragen.

Zusammenfassend erweisen sich in Bezug auf das Tarifvertragssystem die Gastlandtraditionen und Institutionen als entscheidend. Ein Branchentarifsystem gibt

es in Polen im Unterschied zu Westeuropa nicht, es gibt aber auch keine Versuche von westeuropäischen Unternehmen zur Etablierung eines solchen Systems in Polen nach dem Muster ihrer Herkunftsländer.

### **4.3 Betriebliche Interessenvertretung**

Da der institutionelle Rahmen der Arbeitsregulierung in Polen nur Informations- und Konsultationsrechte und keine Mitbestimmungsrechte vorschreibt, lässt er einen relativ breiten Raum für die Haltung der Unternehmen gegenüber der Interessenvertretung der Beschäftigten. Wie gehen Unternehmen der Automobilindustrie mit diesen Spielräumen um? Bemühen sich westliche Unternehmen um kooperative Beziehungen zur gewerkschaftlichen Vertretung? Begrenzen sie ihren Kontakt mit Gewerkschaften auf eine Erfüllung der arbeitsrechtlich vorgeschriebenen Informationspflichten? Oder setzen sie gar auf eine konfliktorientierte Strategie gegenüber Gewerkschaften?

Gerade in Bezug auf die betriebliche Interessenvertretung und die Beziehungen zwischen Management und Gewerkschaften gibt es sehr unterschiedliche Befunde in der Forschungsliteratur. Dörrenbächer (2003) und Fichter et al. (2005) betonen, dass die in Mittelosteuropa investierenden Unternehmen zumeist wenig Interesse zeigen, ein sozialpartnerschaftliches Modell der Arbeitsbeziehungen in ihren mittelosteuropäischen Standorten zu etablieren. Bluhm (2007) differenziert diese Diagnose nach der Unternehmensgröße: Während größere Unternehmen zumeist Gewerkschaften anerkennen und um ein kooperatives Verhältnis bemüht sind, zeichnen sich vor allem kleine und mittlere Unternehmen durch die Ablehnung von gewerkschaftlichen Interessenvertretungsstrukturen aus. Tholen et al. (2006) kommen schließlich zu dem Ergebnis, dass insbesondere die deutschen Unternehmen durchaus Interesse an der Etablierung kooperativer, sozialpartnerschaftlicher Beziehungen zur Arbeitnehmerinteressenvertretung zeigen. Die Forschungsbefunde sind also relativ uneinheitlich.

Tabelle 8 charakterisiert zusammenfassend die von uns untersuchten Fälle ausländischer Unternehmen in Bezug auf gewerkschaftliche Präsenz, Organisationsgrad und die Beziehungen zwischen Management und Gewerkschaft.

In unseren Fallstudien kommen wir zu den folgenden Ergebnissen:

- Bei Volkswagen Poznań sehen sich sowohl die Gewerkschaft als auch das Werksmanagement in der Tradition der „kooperativen Konfliktbewältigung“ von VW und betonen, dass die Informationspraxis im Werk über die rechtlichen Standards in Polen hinausgehe (Interviews 4.5.2005, 7.7.2005). Die Interessenvertretung der Beschäftigten leistet die Gewerkschaft Solidarność. Der Organisationsgrad lag im Jahre 2005 bei 58% (Zum Vergleich: IG Metall bei VW in Deutschland: 98%) (Interview 7.7.2005). Es finden wöchentliche Informationsrunden mit Gewerkschafts- und Managementvertretern statt, die Gewerkschaft ist anerkannter Gesprächspartner. Im Unterschied zu den Betriebsräten an deutschen VW-Standorten ist die Einflussnahme der Gewerkschaft auf die Kernthemen der Lohnentwicklung, Arbeitszeit und Kontrolle der vorgeschriebenen Stan-

**Tab. 8: Industrielle Beziehungen in ausländischen Automobilunternehmen in Polen (2006)**

	Organisations- grad	Beziehungen Management – Gewerkschaften
<b>OEMs</b>		
• Volkswagen Poznań	58%	Kooperation
• GM Gliwice	27%	Zuerst Konflikte und Gewerkschaftsvermeidungsversuche, dann Kooperation
• Volvo Wrocław	38%	Kooperation
• Toyota Wrocław	20%	Gewerkschaftsgründung im Apr. 2006, Konflikte um Anerkennung
<b>Zulieferer</b>		
• Mahle Krotoszyn	24%	Kooperation
• Lear Tychy	15-20%	Konflikt
• 4 andere Lear Werke	0%	Keine Interessenvertretung
• Faurecia Legnica und Gorzów Wielkopolski	10-15%	Gewerkschaftsgründung Herbst 2006, Konflikte um Anerkennung
• 6 andere Faurecia Werke	0%	Keine Interessenvertretung
• Fiat Tychy <sup>a</sup>	55%	Kooperation, stärkere Konflikte
• Bosch Mirków <sup>b</sup>	55%	Kooperation
• Toyota Wałbrzych <sup>c</sup>	?	Gewerkschaftsgründung im Nov. 2006

<sup>a</sup> Meardi/Toth (2006) <sup>b</sup> Tholen et al. (2006) <sup>c</sup> Meldungen der Solidarność

Quelle: Eigene Darstellung.

dards der Arbeitsbedingungen begrenzt und umfasst nicht Fragen der Standortentwicklung und Investitionsallokation, die im Kontext der Beschäftigungssicherungsvereinbarungen der letzten zehn Jahre in Deutschland zu einem Verhandlungsgegenstand zwischen Management und Betriebsräten geworden sind (vgl. Jürgens/Krzywdzinski 2006). Die Gründe liegen in fehlenden Mitbestimmungsrechten in Polen sowie den geringeren organisatorischen Kapazitäten der polnischen Gewerkschaften.<sup>9</sup> Einen Streik hat es noch nie gegeben.

- Bei Volvo in Wrocław definiert sowohl das schwedische als auch das polnische Management das Volvo-Modell durch Offenheit für Partizipation der Beschäftigten und die Anerkennung der Gewerkschaften. Dabei wird der Transfer des „schwedischen Modells“ nach Polen betont (Interview 15.2.2006). Die Solidarność als die gewerkschaftliche Interessenvertretung der Beschäftigten im Werk in Wrocław bestätigt die kooperativen Beziehungen zwischen Management und Gewerkschaft. Der Organisationsgrad der Gewerkschaft lag im Jahre 2005 bei 38% (zum Vergleich: Gewerkschaften bei Volvo in Schweden 100%) (Interview 15.2.2006). Es finden monatliche Treffen zwischen dem Management und den Gewerkschaftsvertretern statt. Einen Streik hat es noch nicht gegeben.

<sup>9</sup> Tholen et al. (2005: 120) sehen zu Unrecht die osteuropäischen Gewerkschaftsvertretungen im VW-Konzern in einer den deutschen Betriebsräten ähnelnden „Co-Manager“-Rolle.

- Im General Motors-Werk in Gliwice vertritt die Solidarność die Beschäftigten, daneben gibt es zudem zwei sehr kleine Betriebsgewerkschaften. 2006 waren 27% der Beschäftigten in der Solidarność organisiert. Die Gewerkschaft ist seit Mitte der 2000er Jahre anerkannter Verhandlungspartner des Managements (Interview 6.9.2006), allerdings hatte das Management in den ersten Jahren des Werks in Gliwice versucht, die Entstehung einer gewerkschaftlichen Interessenvertretung zu vermeiden. Zu diesem Zweck wurde ein von der Belegschaft gewähltes Advisory Forum gegründet, das dem Informationsaustausch zwischen dem Management und gewählten Belegschaftsvertretern dienen sollte, aber nicht die Rechte einer gewerkschaftlichen Vertretung besaß. Bereits ein Jahr nach Betriebsstart gründeten allerdings einige Beschäftigte eine Solidarność-Organisation gegründet, die schrittweise fast alle Plätze im Advisory Forum gewann. Bis 2006 war die Konfliktfähigkeit der Solidarność bei GM Gliwice gering, im Jahre 2007 ist es aber das erste Mal in der Geschichte des Werks zu einem offenen Tarifkonflikt und sogar einem zweistündigen Warnstreik gekommen – was von Gewerkschaftsvertretern und der Presse als ein bemerkenswertes Ereignis eingestuft wurde.<sup>10</sup>
- Fiat hat am Anfang der 1990er Jahre, zu Beginn seines Engagements in Polen, auf eine autokratische Werksführung mit geringen Partizipationsangeboten an Beschäftigte und Gewerkschaften, auf ein hartes Vorgehen gegen gewerkschaftlichen Widerstand (z.B. bei Streiks) und auf die Bevorzugung einer als kooperativ geltenden Gewerkschaft gesetzt (Meardi/Toth 2006: 17f.). Im Tychy-Werk entwickelte sich in den 1990er Jahren eine fragmentierte Gewerkschaftsstruktur mit zehn Gewerkschaftsorganisationen. Die OPZZ übernahm Mitte der 1990er Jahre die managementfreundliche Rolle, während der konfliktorientierte Part von der Gewerkschaft Sierpień 80 (August 80) eingenommen wurde, die sich von der Solidarność abgespalten hatte und eine dominierende Position im Werk gewann. Am Ende der 1990er Jahre begann Fiat die Konzepte der „lean production“ und der damit verbundenen Formen von Gruppenarbeit und kontinuierlichen Verbesserungsprozesse in Polen zu implementieren. Im Kontext dieser Veränderungen entwickelte sich ein kooperativeres Verhältnis auch zu Sierpień 80. Fiat ist der einzige Automobilhersteller in Polen, bei dem kollektive Arbeitskonflikte und Streiks immer wieder vorkommen.
- Toyota besitzt in Polen kein Montagewerk wohl aber zwei Motoren- und Getriebewerke, die 2002 und 2005 den Betrieb aufnahmen (ein drittes Werk ist geplant). In beiden Werken gab es bis 2006 keine gewerkschaftliche Interessenvertretung. Im Werk in Jelcz-Laskowice wurde im April 2006 aufgrund von Unzufriedenheit mit den Löhnen eine Organisation der Solidarność gegründet (Interview 31.5.2007). Das Management akzeptierte Verhandlungen mit der Gewerkschaft erst, als innerhalb eines Monats 120 Mitarbeiter in die Gewerkschaft eintraten. Es behielt aber eine ablehnende Haltung gegenüber der gewerkschaftlichen Organisation bei und initiierte die Gründung eines Betriebsrats, was von der

---

10 Unter der Vermittlung des EBR- und deutschen Betriebsratsvorsitzenden Klaus Franz ist es schließlich zu einer Vereinbarung über Lohnerhöhungen gekommen.

Solidarność als eine Gewerkschaftsvermeidungsstrategie aufgefasst wurde. Schließlich gelang es der Gewerkschaft aber, die Mehrheit der Sitze im Betriebsrat zu gewinnen. Mittlerweile sind etwa 20% der 1.000 Beschäftigten im Werk in der Gewerkschaft organisiert. Im zweiten Werk in Wałbrzych gründete sich daraufhin im November 2006 ebenfalls eine Solidarność-Organisation.

Während bei den Automobilherstellern gewerkschaftliche Interessenorganisationen existieren und die Arbeitsbeziehungen meist entweder von Anfang an kooperativ waren, oder nach einer Phase von Konflikten oder Vermeidungsversuchen einen kooperativeren Charakter angenommen haben – bei Toyota ist die Entwicklung noch offen –, ist die Situation bei Zuliefererunternehmen heterogener. Wir konzentrieren uns zuerst auf die ausländischen Zulieferer. In einer Umfrage unter 30 deutschen und amerikanischen Automobilzulieferern in Polen haben Fichter et al. (2005: 7f.) in 53% der Unternehmen gewerkschaftliche Vertretungen vorgefunden. Gewerkschaften existierten in 9 von 13 (69%) befragten amerikanischen Unternehmen und in 6 von 17 (35%) befragten deutschen Unternehmen. Den Unterschied zwischen amerikanischen und deutschen Unternehmen führen die Autoren darauf zurück, dass die Werke der befragten deutschen Unternehmen kleiner sind und häufiger Greenfield-Investitionen repräsentieren als im Falle der befragten amerikanischen Unternehmen. Unsere Fallstudien legen eine geringere gewerkschaftliche Präsenz nahe, als im Fall der Umfrage von Fichter et al. In unseren Zuliefererfallstudien kommen wir zu den folgenden Ergebnissen:

- Bei Mahle Krotoszyn gab es bereits zwei gewerkschaftliche Organisationen (Solidarność und OPZZ), als das Unternehmen das polnische Werk übernahm. Vor der Übernahme hatte das polnische Management angesichts wirtschaftlicher Probleme des Unternehmens eine konfliktorientierte Strategie gegenüber den Gewerkschaften verfolgt. Nach der Übernahme durch Mahle sind die Beziehungen zum Management besser geworden, im Gegensatz zu früher kommt das Unternehmen den rechtlichen Anforderungen an Arbeitsbedingungen und Gewerkschaftsrechten nach und erkennt die Gewerkschaften als Verhandlungspartner an (Interview 8.3.2006).
- Von den fünf polnischen Werken von Lear gibt es nur in dem von Fiat übernommenen Werk in Tychy (2005: 1.600 Beschäftigte in der Sitzproduktion) eine gewerkschaftliche Vertretung. Im Werk gibt es zwei Gewerkschaften, die „Unabhängige Gewerkschaft August 80“ (*Sierpień 80*) mit 200 Mitgliedern und die Solidarność mit 36 Mitgliedern. Die Beziehungen zwischen Gewerkschaften und Unternehmensleitung werden von der Gewerkschaft als distanziert und konfliktgeprägt bezeichnet (Interview 9.3.06). In der ersten Zeit nach der Übernahme durch Lear versuchten Managementvertreter und Meister, Druck auf die Arbeiter zum Austritt aus der Gewerkschaft auszuüben. Als dieses Vorgehen aber zusammen mit anderen problematischen Arbeitsbedingungen Gegenstand von Klagen und Beschwerden bei der Arbeitsinspektion wurde, reagierte die Unternehmensleitung und beendete explizite gewerkschaftsfeindliche Aktivitäten (Interview 9.3.2006).

- In den acht polnischen Werken von Faurecia gab es bis 2006 keine gewerkschaftliche Vertretung. Ein Managementvertreter bei Faurecia in Polen beschrieb die Managementpolitik in seinem Betrieb folgendermaßen: „Ich bin kein Feind von Gewerkschaften und ich habe nichts gegen eine Gewerkschaftsgründung, wir bemühen uns aber, so gute Beziehungen unter den Mitarbeitern herzustellen und eine so gute Kommunikationsatmosphäre zu schaffen, dass die Mitarbeiter einen Vermittler zwischen ihnen und der Geschäftsleitung nicht für nötig halten“ (Interview 30.8.2005). Im September und Oktober 2006 gründeten sich gewerkschaftliche Organisationen in den beiden Werken in Legnica und Gorzów Wielkopolski, in die jeweils 10-15% der Beschäftigten eintraten. Im Werk in Gorzów entzündete sich ein Konflikt, als die Betriebsleitung Verhandlungen mit der Gewerkschaft ablehnte und zwei Gewerkschaftsvertreter entließ.

Unterscheidet sich die Position der gewerkschaftlichen Interessenvertretung in ausländische Unternehmen der Automobilindustrie von polnischen Firmen? Wie Tabelle 9 zeigt, lassen sich auf der Grundlage unserer Fallstudien keine systematischen Unterschiede zwischen ausländischen und polnischen Unternehmen (Endherstellern und Zulieferern) in Bezug auf die gewerkschaftliche Präsenz und den gewerkschaftlichen Organisationsgrad feststellen. Vor allem in Unternehmen, die bereits vor der Wende von 1989 existierten, gibt es oft gewerkschaftliche Organisationen. Gerade diese Unternehmen haben allerdings in den 1990er Jahren oftmals Beschäftigungsabbauprozesse durchlaufen, die zu konfliktgeprägten industriellen Beziehungen und einer fortschreitenden Schwächung der Gewerkschaften geführt haben.

**Tab. 9: Industrielle Beziehungen in polnischen Automobilunternehmen**

	Gewerkschaftsmitglieder	Beziehungen Management – Gewerkschaften
Solaris	0%	Keine Interessenvertretung
Autosan	58%	Konflikt
FSO (AvtoZAZ)	70%	?
Polnischer Zulieferer 1	60%	Kooperation
Polnischer Zulieferer 2	10%	Gewerkschaft marginal
Polnischer Zulieferer 3	0%	Keine Interessenvertretung

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Position der betrieblichen Interessenvertretung in den von uns untersuchten polnischen Unternehmen kann folgendermaßen charakterisiert werden:

- Bei dem polnischen Bushersteller Autosan gab es bereits vor 1989 gewerkschaftliche Organisationen. Der Organisationsgrad ist mit 58% recht hoch, die wichtigsten Gewerkschaften sind die Solidarność und die OPZZ. Autosan wurde 1994 von der polnischen Zasada-Gruppe übernommen. Die Beziehungen zwischen Management und den Gewerkschaften werden von den Gewerkschaften



als schlecht bezeichnet. Es gibt keine regelmäßigen Treffen, das Management lehnt eine Kooperation mit den Gewerkschaften ab.

- In zwei der drei von uns untersuchten polnischen Zulieferunternehmen gibt es gewerkschaftliche Organisationen. In beiden Fällen handelt es sich um ältere Unternehmen, die bereits vor 1989 existierten. In einem Fall ist der Organisationsgrad mit 60% (Solidarność, OPZZ u.a.) recht hoch, die Beziehungen zwischen Management und Gewerkschaften werden von beiden Seiten als kooperativ bezeichnet. Im zweiten Fall organisiert die Solidarność nur 10% der Beschäftigten. Das Management verhält sich nicht grundsätzlich ablehnend gegenüber der Solidarność, die Gewerkschaft ist aber schlicht zu schwach, um als Verhandlungspartner anerkannt zu werden.
- Beim 1995 gegründeten Busproduzenten Solaris sowie in einem der von uns untersuchten polnischen Zulieferunternehmen gibt es keine gewerkschaftliche Organisation. In beiden Unternehmen gibt es jedoch einen gewählten Belegschaftssprecher, der sich regelmäßig mit dem Management trifft und Fragen und Forderungen der Belegschaft mit dem Management bespricht. Dieser Sprecher hat allerdings kein Verhandlungsmandat, seine Rolle ist auf Informationsaustausch beschränkt.

Wie können wir die Ergebnisse zusammenfassend vor dem Hintergrund der These einer Flucht aus „high road“-Modellen bzw. des Transfers von „high road“-Modellen interpretieren? Unsere Fallstudien legen unterschiedliche Entwicklungen je nach Größe und Typ des Unternehmens nahe. Im Falle der ausländischen Automobilhersteller setzten die Unternehmen entweder von Anfang an auf kooperative Beziehungen zu der gewerkschaftlichen Vertretung (VW, Volvo) oder sie wurden trotz einer anfänglich ablehnenden Haltung gegenüber Gewerkschaften durch den Widerstand der Beschäftigten und der Gewerkschaften zu einer kooperativen Haltung gezwungen (GM, Fiat) – wobei berücksichtigt werden muss, dass (a) die institutionalisierten Rechte der Gewerkschaften in den polnischen Betrieben geringer und damit das Feld der Kooperation enger sowie (b) die Konfliktfähigkeit und -erfahrung der polnischen Gewerkschaften geringer sind als in den meisten westeuropäischen Staaten. Die meisten Produktionswerke der Zulieferer sind Greenfield-Investitionen, in denen die Organisation der Beschäftigten schwierig und die Verbreitung gewerkschaftlicher Organisationen gering sind. Aufgrund unserer Fallstudien können wir bei großen Zulieferern von einer größeren Häufigkeit antigewerkschaftlicher Strategien und einer Modellflucht aus westeuropäischen kollektiv regulierten Arbeitsmodellen als im Falle der Automobilhersteller ausgehen. In den polnischen Unternehmen existieren schließlich oft gewerkschaftliche Strukturen, aber es zeigt sich eine hohe Varianz der Beziehungen zwischen Management und Gewerkschaften, die zwischen Kooperation, Tolerierung und Konflikt variieren. Die stärkere Konflikthaftigkeit der Arbeitsbeziehungen in polnischen Unternehmen lässt sich zum Teil darauf zurückführen, dass die meisten polnischen Unternehmen weit reichende Personalabbauprozesse durchgeführt haben, während ausländische Automobilunternehmen in Polen bisher eine Beschäftigungsexpansion erlebt haben.

Seit Mitte der 2000er Jahre ist allerdings aufgrund von zunehmenden Arbeitskräfteknappheiten eine Verbesserung der Organisationsbedingungen für Gewerkschaften festzustellen. In gewerkschaftlich organisierten Betrieben der Automobilindustrie nehmen Forderungen nach einer Erhöhung der Löhne und einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu. Proteste von Gewerkschaften wegen zu geringer Löhne sowie die Androhung von Tarifkonflikten hat es im Winter 2006 bereits bei MAN in Starachowice, bei Opel in Gliwice, bei Fiat in Tychy und Bielsko-Biala, bei VW und Sitech in Polkowice sowie bei Toyota in Jelcz-Laskowice gegeben. In den Fällen der OEMs werden Lohnerhöhungen von 15-20% der durchschnittlichen Löhne gefordert und in allen Fällen außer Fiat war es erste Mal, dass die Gewerkschaften offen protestierten und mit Tarifkonflikten drohten. Die hohen Lohnforderungen gingen weit über einen Inflationsausgleich hinaus, da die Inflation in Polen nur bei Werten um 2% liegt.<sup>11</sup>

Die Lohnforderungen und -erhöhungen in gewerkschaftlich organisierten Betrieben wirken sich als ein Organisationsanreiz in bisher nicht organisierten Unternehmen aus. Insbesondere in Niederschlesien ist es im Winter 2006 zu einer Reihe von Gewerkschaftsgründungen gekommen, was bemerkenswert ist angesichts der Tatsache, dass bisher nur selten Gewerkschaften in Greenfield-Standorten etabliert werden konnten. Innerhalb weniger Monate entstanden Gewerkschaften in den beiden Toyota-Werken in Jelcz-Laskowice und Wałbrzych, bei Sanden in Polkowice und bei Faurecia in Legnica und in Gorzów Wielkopolski. Wenn die Erfolge bei der Organisation von Betrieben fortgesetzt werden können, könnte das eine erhebliche Veränderung der Arbeitsbeziehungen in der polnischen Automobilindustrie bewirken.

#### **4.4 Beschäftigungssicherheit und Flexibilität**

Wie bereits im dritten Kapitel argumentiert wurde, ist die hohe Bedeutung der Beschäftigungssicherheit ein wichtiges Element der „high road“-Modelle, insbesondere in Deutschland. Der gesetzliche Regulierungsrahmen in Polen zeichnet sich zum ersten durch sehr begrenzte Rechte der Gewerkschaften in Kündigungsverfahren; zum zweiten durch einen besonders niedrigen Kündigungsschutz bei befristeten Arbeitsverträgen und Leiharbeit; zum dritten durch eine gesetzliche Begrenzung der Arbeitszeitflexibilität. Damit fördert der institutionelle Rahmen die Nutzung der *externen* Flexibilität des Arbeitseinsatzes. Aber wie sieht die Praxis der Unternehmen aus? Im Folgenden werden die Nutzung von Leiharbeit und Befristungen sowie die Arbeitszeitflexibilität in Unternehmen der Automobilindustrie untersucht.

---

11 Der durch die Arbeitskräfteknappheit verursachte Druck zur Erhöhung der Löhne und Verbesserung der Arbeitsbedingungen ist nicht auf Polen begrenzt. Bei Dacia in Rumänien setzen die Beschäftigten Anfang 2007 eine 20% Lohnerhöhung durch, bei Skoda in Tschechien ging die Gewerkschaft mit einer Forderung nach einer 26%-igen Lohnerhöhung in die Tarifverhandlungen 2007.

## Leiharbeit und Befristungen

Neben Personalabbau durch Kündigungen können Leiharbeit und befristete Arbeitsverträge als Mittel der externen Flexibilität genutzt werden. Bei der Leiharbeit zeigen sich in unseren Fällen drei Muster (vgl. Tabelle 10):

- Die meisten ausländischen Unternehmen nutzen Leiharbeit. Dabei zeigen sich in unseren Fallstudien unterschiedliche Muster des Einsatzes von Leiharbeitern.
  - Allgemeiner Puffer: Bei Volkswagen Poznań wird ein allgemeiner Puffer von Leiharbeitern angestrebt, der mindestens 10-15% der Beschäftigungsmenge beträgt, aber auch auf 20-30% expandieren kann (Interview 15.1.2007). Der Puffer dient dem Auffangen von Unsicherheiten der Auslastung der Produktionskapazitäten, aber auch von Rationalisierungsmaßnahmen. Eine ähnliche Praxis strebt der Bushersteller Solaris an, wenngleich bisher der Einsatz von Leiharbeit deutlich geringer geblieben ist (Interview 16.11.2006).
  - Produktanläufe: Faurecia nutzt Leiharbeit vor allem bei Produktanläufen und in Zeiten von Spitzenauslastung; auch hier schwankt der Anteil der Leiharbeit zwischen 5% und 30%.
  - Rekrutierungsmittel: Leiharbeit kommt bei General Motors und Lear als das primäre Personalrekrutierungsmittel zum Einsatz. Beschäftigte fangen demgemäß als Leiharbeiter in den Unternehmen an und werden bei Bewährung

**Tab. 10: Leiharbeit und befristete Verträge in der polnischen Automobilindustrie, 2005-06**

	Leiharbeit	Befristete Verträge: Zeitraum bis zum ersten unbefristeten Vertrag
<i>Ausländische Unternehmen</i>		
VW Poznań	Schwankungen zwischen 15% u. 30%	4-5 Jahre
GM Gliwice	Schwankungen zwischen 5% und 30%	3 Jahre
Volvo Wrocław	3%	1,25 Jahre
Mahle	Keine Leiharbeit	Variabel
Lear	Schwankungen zwischen 5% und mehr	3-4 Jahre
Faurecia	Schwankungen zwischen 5% und 30%	3-4 Jahre
<i>Polnische Unternehmen</i>		
Autosan	Keine Leiharbeit	2-8 Jahre
Solaris	10% als Puffer angestrebt	1-2 Jahre
Polnischer Zulieferer 1	Keine Leiharbeit	4-5 Jahre
Polnischer Zulieferer 2	Keine Leiharbeit	5-10 Jahre
Polnischer Zulieferer 2	Keine Leiharbeit	6-9 Monate

Quelle: Eigene Darstellung

nach einem Jahr übernommen. Bei GM erreichte der Anteil der Leiharbeiter nach der großen Rekrutierungswelle von 2005 30% der Beschäftigung, um nach einem Jahr wegen der Übernahme der Beschäftigten in normale Arbeitsverträge auf ein Niveau von ca. 5% zu sinken (Interview 6.9.2006).

- Bei ausländischen Unternehmen haben wir nur im Falle von Volvo Wrocław und Mahle Krotoszyn eine sehr geringe bzw. gar keine Nutzung der Leiharbeit vorgefunden (Interviews 15.2.2006, 8.3.2006).
- Die meisten von uns untersuchten polnischen Unternehmen nutzen keine Leiharbeit. Sie begründen dies vorwiegend mit dem mangelnden Angebot an qualifizierten Arbeitern seitens der Leiharbeitsfirmen. Die Unternehmen greifen auf einen Puffer von befristeten Verträgen als Flexibilitätsmittel zurück, die 10-15% der Beschäftigungsmenge ausmachen (Interviews 6.6.2005, 28.6.2005).

Abgesehen von der Leiharbeit ist die lange Dauer befristeter Einstellung auffällig, bevor die Beschäftigten in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis übernommen werden. Mitarbeiter der Automobilunternehmen in Polen werden in der Regel zuerst mit befristeten Arbeitsverträgen für die Dauer von 3-4 Jahren eingestellt. Nicht nur aufgrund der Befristung, sondern auch aufgrund der kurzen Kündigungsfrist (2 Wochen) bei befristeten Arbeitsverträgen bietet diese Praxis den Unternehmen zusätzliche Flexibilitätsspielräume.

Lässt sich die starke Nutzung flexibler Beschäftigungsformen wie Leiharbeit durch westeuropäische Unternehmen in Polen als Modellflucht interpretieren? Nur begrenzt. Der „Rand“ unsicherer Beschäftigungsverhältnisse ist an mittelosteuropäischen Standorten der Automobilindustrie größer als in Westeuropa, allerdings gilt für den Kern der Beschäftigten die gleiche Zusage der Beschäftigungssicherheit wie im Westen. Die Unternehmen sind an der Bindung ihrer Beschäftigten an den Betrieb interessiert (Interviews 7.7.2005, 15.2.2006, 6.9.2006, 16.11.2006) und wir werden in den folgenden Abschnitten sehen, dass die Bedeutung dieser Bindung zunimmt. Die Zusage der Beschäftigungssicherheit ist allerdings selektiver als in Westeuropa.

Allerdings haben auch in Westeuropa im Laufe der letzten zehn Jahre Veränderungen stattgefunden. Ein 5%-iger Anteil von Leiharbeitern ist in deutschen Automobilwerken durchaus üblich, ebenso eine noch stärkere Nutzung der Leiharbeit bei Produktanläufen (Jürgens/Krzywdzinski 2006). Deutlich über dem 5%-Durchschnitt liegt das BMW-Werk in Leipzig, dessen Beschäftigung bis zu 30% aus Leiharbeitern besteht. Ähnliche Veränderungen finden in Schweden statt. Während Volvo im polnischen Wrocław-Werk keine Leiharbeit nutzt, wurden im schwedischen Buschassis-Werk in Borås im Jahre 2005 erstmalig Leiharbeiter eingestellt, wobei der Leiharbeitsanteil für die Dauer eines großen Auftrags auf 15% der Beschäftigung hochschnellte (Interview 29.11.2005). Auch in westeuropäischen „high road“-Ländern steigt die Nutzung von prekären Beschäftigungsformen wie Leiharbeit – der Kern sicherer Beschäftigungsverhältnisse wird kleiner, der unsichere Rand größer. Bei der zunehmenden Nutzung von Leiharbeit und der daraus zunehmenden Segmentierung zwischen kleiner werdenden Stammbeslegschaften und den Randbeslegschaften der Leiharbeiter ist also eine Konvergenz der Praxis von Automobilunternehmen in ver-

schiedenen Ländern zu beobachten. Diese Konvergenz setzt sich trotz unterschiedlicher gesetzlicher und tariflicher Regeln der Nutzung von Leiharbeit durch.

### *Arbeitszeitflexibilität*

Beim Thema Arbeitszeitflexibilität wirken sich die bereits vorgestellten gesetzlichen Regeln am stärksten auf die Möglichkeit des Transfers von Arbeitsmodellen aus. Die gesetzlichen Regelungen in Polen begrenzen den Ausgleichszeitraum für Mehrarbeit auf vier Monate, was die Unternehmen in den meisten Fällen zur Bezahlung von Mehrarbeit zwingt, da ein Ausgleich durch Freizeit oft nicht innerhalb eines so kurzen Zeitraums möglich ist. Wegen der hohen Überstundenzuschläge von 50-100% ist Arbeitszeitflexibilität mit relativ hohen Kosten verbunden. Arbeitszeitkonten nach deutschem Muster sind nicht möglich.

Gerade deutsche Unternehmen äußern immer wieder ein großes Interesse an der Erhöhung der Arbeitszeitflexibilität an polnischen Standorten und insbesondere an der Einführung von Arbeitszeitkonten. Einige Unternehmen – nicht nur deutsche – haben informelle Vereinbarungen mit Gewerkschaften abgeschlossen, die die hohen Kosten der Arbeitszeitflexibilität senken. Diese informellen Vereinbarungen haben unterschiedlichen Charakter. Beispiele sind:

1. In einem Unternehmen wurde ein plötzlicher Produktionsausfall aufgefangen, indem nach Vereinbarung zwischen Gewerkschaften und Management alle Beschäftigten zwei Wochen ihres Jahresurlaubs in Anspruch nahmen.
2. Ein anderes Unternehmen vereinbarte mit der Gewerkschaft, dass im Falle von Spitzenauslastung bis zu eine Woche Mehrarbeit akkumuliert und innerhalb eines Jahres ausgeglichen werden kann – also in einem längeren Zeitraum als es das Arbeitsrecht zulässt.
3. Ein drittes Unternehmen schließlich vereinbarte mit der Gewerkschaft, dass Überstunden nicht in vollem Umfang deklariert und mit Zuschlägen vergütet werden, sondern dass sie informell durch eine Prämie ausgeglichen werden, die deutlich geringer ist, als die arbeitsrechtlichen Überstundenzuschläge.

Ein weiterer Verhandlungsgegenstand ist die mögliche Zahl von Überstunden. Das polnische Arbeitsrecht begrenzt die Zahl der jährlichen Überstunden pro Beschäftigten auf 150, per Tarifvertrag ist aber eine Ausdehnung auf bis zu 416 möglich. Damit ist ein Anreiz für den Abschluss von Tarifverträgen vorhanden. In mehreren von uns untersuchten Unternehmen war eine solche Erhöhung der Zahl von möglichen Überstunden tariflich vereinbart worden.

Die Arbeitszeitregulierung ist der Bereich, in dem die staatliche Normsetzung dem – insbesondere von deutschen Unternehmen – gewünschten Transfer von Flexibilitätsinstrumenten am stärksten Grenzen setzt. Allerdings zeigt sich in mehreren Fällen, dass durch (manchmal informelle) Vereinbarungen mit den Gewerkschaften ein Spielraum für eine größere Flexibilität eröffnet werden kann.

## 4.5 Qualifizierung und Berufsbildung

Der Zusammenbruch oder das „Gesundshrumpfen“ von staatlichen Industriebetrieben setzte eine große Zahl von Arbeitern „frei“, die von den ausländischen Investoren rekrutiert werden konnten. Bei den meisten der von uns untersuchten Werke von Endherstellern und Zulieferern im Bereich der Metallverarbeitung besaßen 80-90% der Produktionsarbeiter eine abgeschlossene Berufsausbildung, nur 10-20% waren angelernte Arbeitskräfte. Bis heute profitieren damit die ausländischen Investoren von den Qualifikationsvoraussetzungen, die ohne ihr Zutun hervorgebracht worden sind. Das heutige Berufsbildungssystem leidet allerdings wegen der Vernachlässigung der betrieblichen Berufsbildung nach 1990 an den folgenden Problemen (z.B. Interviews 7.7.2005, 25.2.2006):

- Die abnehmende Zahl von Schülern, die einen Industrieruf an Berufsschulen erlernen wollen.
- Die Qualitätsprobleme der Berufsausbildung in Berufsschulen mit veralteten Lehrwerkstätten.
- Das Fehlen einer betrieblichen Praxis während der Ausbildung, die sich vor allem bei Facharbeitern, die nicht in der Montage eingesetzt werden, auswirkt.

Ein wichtiger Indikator für die zukünftige Entwicklung der polnischen Automobilindustrie sind die Reaktionen der Unternehmen auf diese Probleme des Ausbildungssystems. Versuchen die Unternehmen aktiv, die Standortbedingungen durch Investitionen in die Qualifikation der Beschäftigten zu verbessern? Einzelne Unternehmen haben Modellprojekte zur Einführung einer betrieblichen Berufsausbildung in Gang gesetzt, die auf eine starke Standortbindung der Unternehmen und die Bereitschaft zur Entwicklung von „high road“-Arbeitsmodellen hindeuten.

1. Das Volkswagen-Werk in Poznań bietet seit 2005 nach deutschem Muster eine duale Berufsausbildung zum Mechatroniker in Kooperation mit einer Berufsschule an, an der im ersten Durchgang 22 Auszubildende teilnehmen. Die Ausbildung dauert drei Jahre, wobei die Auszubildenden 30% der Zeit bei Volkswagen im Betrieb, 30% in den Lehrwerkstätten der Berufsschule und 40% bei der theoretischen Ausbildung in der Berufsschule verbringen (Interview 8.7.05). Das VW-Motorenwerk in Polkowice führt ähnliche Ausbildungsaktivitäten durch (Interview 11.5.05).
2. Der polnische Bushersteller Solaris hat angeregt durch das VW-Beispiel die Kooperation mit einer Berufsschule begonnen. Im Jahr 2007 beginnt Solaris, in Zusammenarbeit mit der Berufsschule eine dreijährige Mechatronikerausbildung anzubieten, an der ca. 20 Auszubildende pro Jahrgang teilnehmen sollen (Interview 17.11.06).
3. Bei Volvo Wrocław wird noch über eine eigene Berufsausbildung beraten (Interview 15.2.06). Im Jahre 2005 fanden erste Gespräche mit Berufsschulen statt, um die Möglichkeit einer Kooperation bei der Berufsausbildung auszuloten. Das Interesse an der Etablierung einer eigenen Berufsausbildung ist bei Volvo ange-

sichts der zunehmenden Arbeitskräfteknappheit bei Facharbeitern in der Region um Wrocław sehr stark.

4. Der von Mahle 1999 übernommene polnische Betrieb in Krotoszyn hatte die betriebliche Berufsausbildung (Metallverarbeitung, Gießerei) nach der Wende von 1989 nicht eingestellt. Auch nach der Übernahme durch Mahle wurde die betriebliche Berufsausbildung fortgesetzt. Während der ersten beiden Ausbildungsjahre wird die Praxis in Lehrwerkstätten vermittelt, die sich im Mahle-Werk befinden. Im dritten Ausbildungsjahr arbeiten die Auszubildenden direkt im Betrieb mit (Interview 8.3.06).

Es handelt sich bei den dargestellten Unternehmen noch um Einzelfälle, zudem befinden sich die Ausbildungsprojekte teilweise im Anfangsstadium und es ist noch nicht abzusehen, ob die Unternehmen an den Ausbildungsaktivitäten festhalten und sie ausdehnen werden, und ob andere Unternehmen diesen Beispielen folgen. Es besteht die Möglichkeit, dass andere Unternehmen als „free rider“ die ausgebildeten Arbeiter abwerben und aus der Nichtbeteiligung an den Ausbildungskosten einen Wettbewerbsvorteil ziehen. Die Schwäche der Arbeitgeber- und Unternehmensverbände und damit der überbetrieblichen Koordinationsmechanismen könnte ein solches Verhalten befördern.

Die Frage der Investition in Qualifikationen und des Umgehens mit „free ridern“ gewinnt seit dem EU-Beitritt Polens im Jahre 2005 und der rapide ansteigenden Knappheit an qualifizierten Arbeitskräften an Bedeutung. Die Bereitschaft der Unternehmen zu Investitionen in Qualifikationen der Beschäftigten ist im Allgemeinen dort gegeben, wo Institutionen eine starke Bindung der Beschäftigten an die Unternehmen unterstützen und so eine „Amortisation“ der Qualifizierungsaktivitäten ermöglichen. Staaten mit einer geringen Beschäftigungssicherheit und einer hohen Fluktuation der Arbeitskräfte sind dagegen zumeist durch eine geringe Bereitschaft der Unternehmen zu Investitionen in Qualifikationen gekennzeichnet, was Finegold und Soskice (1988) als ein „low skills equilibrium“ bezeichnet haben.

Aufgrund der Emigration aus Polen haben die Arbeitskräfteknappheit und die Fluktuation der Arbeitskräfte in den Unternehmen stark zugenommen. Nach einer Studie des Umfrageinstituts CBOS (2007) arbeiteten im Jahre 2006 bereits etwa 1,1 Mio. Polen in westlichen EU-Ländern, vor allem Großbritannien und Irland sind Zielorte der Emigration von polnischen Arbeitskräften. Insbesondere in Großstädten und industriellen Zentren ist die Arbeitslosigkeit auf 5% und weniger gesunken, Facharbeiter sind dort kaum mehr auf dem Arbeitsmarkt zu finden. Automobilunternehmen in der Region um Wrocław müssen seit Mitte der 2000er Jahre mit einer jährlichen Fluktuation von um die 20% unter ihren Facharbeitern auskommen. Ein Manager klagt: „Seit Ryanair eine Billigverbindung von Wrocław nach London eingerichtet hat, wandern die guten Leute nach England aus“ (Interview 14.2.06).

Die ersten Antworten der Unternehmen deuten auf die Bereitschaft zu Investitionen in Qualifikationen der Beschäftigten trotz der hohen Fluktuation hin, wie unsere Fallstudien zeigen. Das wird auch von einer Unternehmensumfrage zu den Folgen der Arbeitsmigration aus Polen (KPMG 2007) bestätigt, in der eine Verstärkung der Personalentwicklung und eine Verbesserung der Entgelte als die wichtigsten Antworten der Unternehmen auf die Arbeitsmigration benannt wurden. Bemerkenswerter-

weise befürworteten immerhin 31% der Unternehmen eine Erhöhung des Mindestlohns, um auf diese Weise das Lohnniveau zu erhöhen und die Migration einzudämmen. Das ist ein Argument, den „Rückzug der Unternehmen aus der Berufsausbildung“ (Bluhm 2007: 116) nicht als ein endgültiges Element der Arbeitsbeziehungen in Polen oder Mitteleuropa aufzufassen. Die zunehmende Knappheit gerade an ausgebildeten Industriearbeitern könnte die Unternehmen zu verstärkten Investitionen in Ausbildung motivieren. Polen und Mitteleuropa befindet sich in einer kritischen Phase, in der sowohl eine Forcierung einer „high road“-Entwicklung durch Qualifizierung und Erhöhung der Arbeitsstandards als auch ein Rückfall in eine „low road“-Entwicklung möglich ist, wenn die Unternehmen auf die Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt mit Verlagerung bzw. mit der Spezialisierung auf Produkte und Produktionssysteme mit einem geringen Bedarf an Qualifikation der Beschäftigten reagieren.

## **4.6 Arbeitsorganisation**

Die Arbeitskräfteknappheiten und der Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften werfen die Frage auf, wie qualifikationsförderlich die Arbeitsorganisation in den Unternehmen ist. Diese Frage stellt sich insbesondere angesichts der Beschäftigtenstruktur in den Unternehmen, da die Unternehmen vorwiegend sehr junge Mitarbeiter mit Abitur rekrutieren, denen auch der Weg an die Universität offen steht. Für diese jungen Mitarbeiter spielen Qualifizierungs- und Aufstiegsmöglichkeiten eine wichtige Rolle bei der Frage, ob sie sich für eine manuelle Arbeit in einem Industriebetrieb entscheiden. Die Produktionssysteme der Automobilunternehmen und die aus ihnen resultierenden Formen der Arbeitsorganisation reflektieren diese Problematik allerdings nur begrenzt. Im Vordergrund der Produktionssysteme stehen Bemühungen um die Standardisierung der Tätigkeiten und Verkürzung der Taktzeiten – diese Bemühungen können aber in Konflikt mit den Ansprüchen der Beschäftigten an eine qualifizierte Arbeit geraten. Der Werksleiter eines Automobilwerks beschreibt diese Lage folgendermaßen: „Die Mitarbeiter hier sind zu hoch qualifiziert. Sie suchen mit ihren Qualifikationen nach den besten Perspektiven. Immer wieder führen die Arbeitsplätze, die wir anbieten können, zu einer gewissen Unzufriedenheit“ (Interview 23.2.06).

Ein Grund für den Konflikt zwischen dem Interesse der Beschäftigten an einer qualifikationsförderlichen Arbeit und der Arbeitsorganisation in den Unternehmen liegt an der Entwicklung der Produktionssysteme seit den 1990er Jahre, die zwar Gruppenarbeit und eine gewisse Aufgaben- und Funktionsintegration in die Arbeit der Gruppen vorsehen, das Ausmaß der Anreicherung der Arbeit aber durch die Standardisierung der Arbeitsinhalte und die sehr kurztaktige Arbeit erheblich begrenzen (vgl. Schumann 2003; Springer 1999). Dieser allgemeine Trend der Standardisierung und Taktverkürzung wirkt sich auch an polnischen Standorten der Automobilindustrie aus. Die folgenden Beispiele illustrieren die Entwicklungspfade der Arbeitsorganisation in den polnischen Werken der Automobilindustrie:



1. Die Arbeitsorganisation im GM-Werk Gliwice folgt dem unternehmensweit standardisierten Produktionssystem (GM Global Manufacturing System). Unmittelbar mit dem Betriebsstart wurde 1998 Gruppenarbeit eingeführt. Die Gruppen von durchschnittlich 5 bis 6 Arbeitern übernehmen neben der Produktionstätigkeit Aufgaben der Qualitätssicherung, Instandhaltung und Materialanforderung – was eine gewisse Anreicherung der Arbeitsinhalte bedeutet. Jede Gruppe wird von einem ernannten Gruppenleiter geführt, der für die Arbeitseinteilung, Rotation, On-the-Job-Training, Zeiterfassung und Implementierung der Verbesserungsvorschläge verantwortlich ist und zudem als Springer agiert. Die Arbeitsorganisation legt großen Wert auf Standardisierung. Standardarbeitsblätter beschreiben genau die Arbeitsinhalte und die dafür vorgesehenen Zeiten. Der Arbeitstakt beträgt etwa 1,5 Min., wobei jede Stunde die Tätigkeiten innerhalb der Gruppen rotiert werden. Es wird viel Gewicht auf die Gruppen-KVP-Aktivitäten gelegt. Es gibt permanente KVP-Gruppen, die aus Gruppenleitern und ausgewählten Gruppenmitgliedern bestehen.
2. Während in den deutschen VW-Werken seit Anfang der 1990er Jahre Gruppenarbeit eingeführt und weiterentwickelt wurde, verzichtete das Management von VW Poznań bis Mitte der 2000er Jahre auf diese Form der Arbeitsorganisation, da in seinen Augen die von VW in Deutschland praktizierten Formen der Gruppenarbeit den Aspekt der Standardisierung der Arbeitstätigkeiten vernachlässigten und zudem das Industrial Engineering und seine Kontrolle über die Verbesserungsprozesse zu stark geschwächt hatten (Interview 7.7.05). Nach der Modernisierung Anfang der 2000er Jahre gab das Management in Poznań dem schnellen Produktionsanlauf Priorität und verzichtete auf die Einführung komplexer Formen von Arbeitsorganisation. Bis 2007 gab es keine Gruppenarbeit, keine Rotation von Arbeitsaufgaben und so gut wie keine Einbeziehung der Arbeiter in KVP-Prozesse. Es wurde eine klassisch „tayloristische“ Form der Fließbandarbeit eingeführt, bei der die Optimierung Sache des Industrial Engineering war. Der Arbeitstakt betrug 2 Min. Die Situation veränderte sich allerdings seit 2006, als mit ersten Schritten zu Einführung von KVP-Prozessen auf der „shop floor“-Ebene begonnen wurde. In den Jahren 2007/08 plant das Management zudem, mit der Einführung von Gruppenarbeit im Werk Poznań zu beginnen (Interview 15.1.07).
3. Die Entwicklung der Arbeitsorganisation im Buswerk von Volvo in Wrocław steht im Kontext einer allgemeinen Debatte im Unternehmen über die Entwicklung eines „Volvo Production System“. Wie Volkswagen gab es bei Volvo lange Zeit kein standardisiertes Produktionssystem. Erst 2005 begann das Unternehmen, die Produktionssysteme in seinen Werken systematisch zu erfassen und mit den als besonders erfolgreich angesehenen Produktionssystemen von Scania und Renault-Nissan zu vergleichen. In diesem Kontext wurde auch im Werk Wrocław mit einer Umgestaltung der Arbeitsorganisation begonnen. Das erste Ziel ist dabei die Standardisierung der Arbeitsinhalte. Ab 2005 wurden standardisierte Arbeitsblätter eingeführt, die die Arbeitsaufgaben und die dafür vorgesehene Zeit für jeden individuellen Arbeiter beschreiben, womit eine bessere Allokation der Arbeitskräfte erreicht werden soll. Das zweite Ziel der Veränderungen ist eine

Verkürzung der Arbeitstakte von acht Stunden Mitte der 2000er Jahre auf zwei Stunden bis 2010. Das dritte Ziel ist die Implementierung eines eigenen Volvo-KVP-Ansatzes („Operation Development“, OD), die 2005 begann und ab 2007 im Produktionsbereich eingeführt werden soll.

Eine mit den OEMs vergleichbare Entwicklung findet sich bei Zulieferunternehmen. Der französische Zulieferer Faurecia implementiert beispielsweise in allen Werken ein unternehmenseinheitliches Produktionssystem, das sich explizit an Toyota orientiert. Der deutsche Motorkomponentenhersteller Mahle, aber auch der amerikanische Sitzhersteller Lear haben dagegen ein solches einheitliches System nicht.

## 5. Die Gefahr der Weiterverlagerung

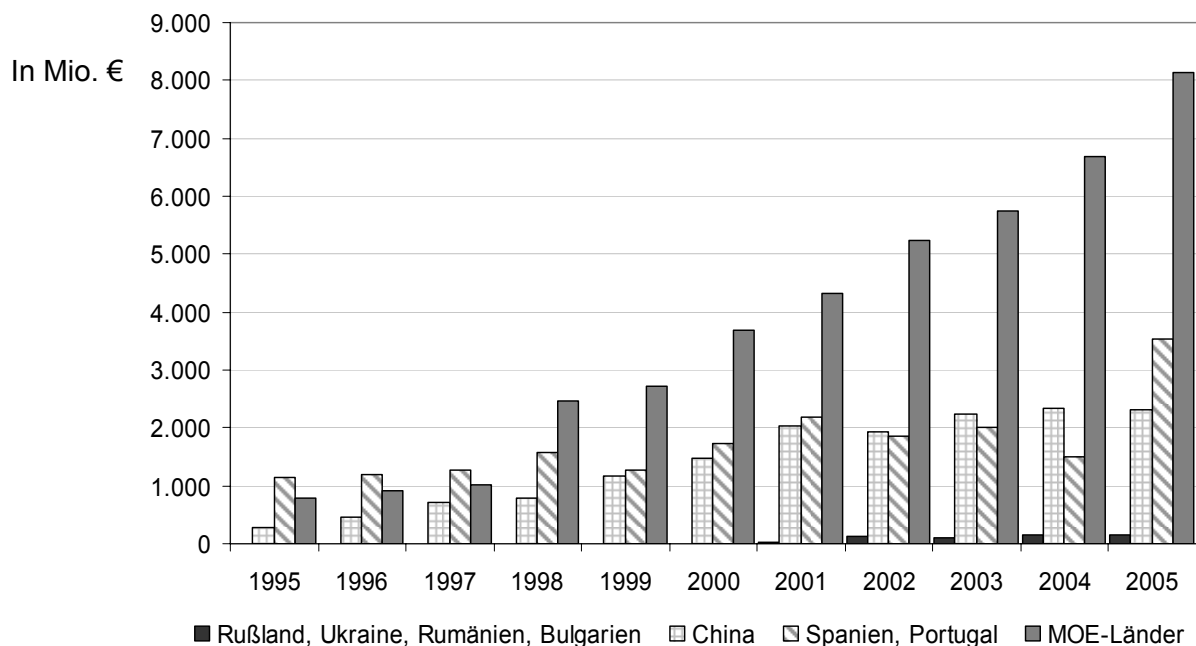
Eine wesentliche Voraussetzung für eine langfristig positive Entwicklung der Arbeitsmodelle ist eine starke Standortbindung der Investitionen. Es stellt sich die Frage, wie stark die Standortbindungen der Unternehmen sind, die durch niedrige Lohnkosten und staatliche Investitionsanreize in Niedriglohnländer wie Polen angelockt worden sind und ob nicht ein „Weiterziehen der Verlagerungskarawane“ als ein Damoklesschwert über der Entwicklung der Standortregionen schwebt. Die Erfahrung Portugals, das wegen der niedrigen Lohnkosten ein wichtiger Investitionszielort der europäischen Automobilindustrie in den 1980er Jahren war und nach 1990 eine Schließung von Automobilwerken und einen damit verbundenen Abzug von Zulieferern erlebt hat, illustriert, dass die Gefahr des „Weiterziehens der Verlagerungskarawane“ real ist.

Umfragen unter Unternehmen deuten auf eine erhebliche Weiterverlagerungsgefahr hin. In einer Studie der Deutsch-Polnischen Industrie- und Handelskammer (2006) erklärten 34% der deutschen Investoren, dass sie nicht mit den Lohnkosten in Polen zufrieden sind. Ebenfalls 34% der deutschen Unternehmen in Polen wollen nicht mehr in Polen investieren. Die Studie nennt die Ukraine und China als die bevorzugten neuen Investitionsorte. Faktische Verlagerungsfälle aus Polen (oder anderen mittelosteuropäischen Ländern) lassen sich aber nur begrenzt finden. Kabelbaumfertigung ist oft am schnellsten von Verlagerung betroffen, da sie einen hohen Anteil manueller Arbeit aufweist. Der Kabelbaumhersteller Leoni hat Mitte der 2000er Jahre mit der Verlagerung der Kabelbaumfertigung aus Ungarn in die Ukraine begonnen, da die Löhne in Ungarn zu stark gestiegen waren (Interview 24.7.07). Die ungarischen Löhne befinden sich zwar immer noch bei ca. 20-30% des deutschen Lohnniveaus, sie sind aber bereits doppelt so hoch wie in Polen und vier Mal so hoch wie in der Ukraine. Ein anderes Beispiel ist der polnische Sitzhersteller Inter Groclin. Inter Groclin arbeitet überwiegend als Kontraktfertiger für Firmen wie Lear, Faurecia oder Johnson Controls. Im Jahre 2003 eröffnete das Unternehmen eine Fabrik in der Ukraine und kündigte an, nur noch dort Kapazitätserweiterungen vorzunehmen. Dieser Schritt wurde mit einem 50%-igen Lohnkostenvorteil der Ukraine gegenüber Polen begründet. Anfang 2007 wurde schließlich der Bau einer zweiten Fabrik in der Ukraine sowie die schrittweise Verlagerung der gesamten Produktion aus Polen in die Ukraine verkündet. Der polnische Standort in Groclin soll als Zentrale und F&E-Standort bestehen bleiben.

In der Fertigung von Kabelbäumen arbeiteten in Polen im Jahr 2006 etwa 22.000 Beschäftigte, in der Herstellung von Sitzgerüsten, -bezügen und kompletten Sitzen weitere 14.000. Wenn die Fertigung diese Produkte wirklich durch Verlagerung bedroht ist, bedeutet das ein ernsthaftes Problem.

In den von uns durchgeführten Interviews und Fallstudien in der Automobilindustrie haben wir allerdings keinen allgemeinen Trend der Verlagerung aus Polen in andere Niedriglohnländer bestätigen können.

**Abb. 3: FDI-Bestand der deutschen Automobilindustrie in ausgewählten Regionen**



Quelle: Eigene Darstellung nach Bundesbank, Kapitalverflechtung mit dem Ausland. MOE-Länder sind Polen, Tschechien, Slowakei und Ungarn.

Dieser Befund wird durch statistische Daten bestärkt. Die mittelosteuropäischen Länder (Polen, Tschechien, Slowakei, Ungarn) dominieren bisher die in Niedriglohnländern fließenden Investitionen der deutschen Automobilindustrie, wie die Abbildung 3 zeigt. Russland, Ukraine, Rumänien und Bulgarien ziehen dagegen bisher relativ wenig FDI an, auch die ansteigenden Investitionen der Automobilindustrie in China schwächen nicht das Engagement in Mittelosteuropa ab.

Ein weiterer Indikator ist die Exportstatistik. Die mittelosteuropäischen Standorte von Endherstellern und Zulieferern haben eine klare Exportorientierung nach Westeuropa. Eine Verlagerung aus Mittelosteuropa in andere Niedriglohnländer würde sich in einer Verdrängung von mittelosteuropäischen Exporten durch andere Länder ausdrücken. Das ist bisher nicht der Fall. Die mittelosteuropäischen Staaten (Polen, Tschechien, Slowakei, Ungarn) konnten ihren Anteil an allen Exporten von Kraftfahrzeugen, Teilen und Komponenten in die EU-15 zwischen 1995 und 2005 von 11% auf 31% steigern (Eurostat, DS-018995). Polen stellt dabei etwa ein Drittel der mittelosteuropäischen Exporte in die EU-15. Der Anteil anderer osteuropäischer Länder wie Russland, Ukraine, Rumänien und Bulgarien an den automobilbezogenen Exporten in die EU-15 stieg in der gleichen Zeit unwesentlich von 0,75 auf 1%. China konnte seinen Anteil von 0,4% auf 2,3% ausbauen. Im Vergleich zu den mittelosteuropäischen Ländern ist die Einbindung Russlands, der Ukraine, Rumäniens, Bulgariens und Chinas – also jener Niedriglohnländer, die potentiell eine Weiterverlagerung aus Mittelosteuropa auslösen könnten – in die westeuropäischen Produktionsnetzwerke gering. Das spricht nicht für eine Weiterverlagerung der Produktion aus Mittelosteuropa.

## 6. Schluss

Die Integration der mittelosteuropäischen Länder in den politischen und wirtschaftlichen Raum der Europäischen Union hat die Regimekonkurrenz innerhalb Europas deutlich erhöht, indem sie den Unternehmen eine neue „Exit“-Option aus den Regulierungssystemen der westeuropäischen Länder eröffnet hat. Meardi (2002) sieht Polen als ein „trojanisches Pferd“ eines angelsächsischen Gesellschaftsmodells; nach Kohl, Lehdorff und Schief (2006) sind die Arbeitsbeziehungen in den mittelosteuropäischen Ländern und insbesondere in Polen durch die Schwäche der Tarifparteien und die mangelnde Durchsetzungsfähigkeit der staatlich gesetzten Arbeitsstandards charakterisiert. Damit würde Polen Strategien einer „Regimeflucht“ den besten Rahmen bieten.

Vor diesem Hintergrund gewinnt die Frage der Entwicklung von Arbeitsmodellen in den mittelosteuropäischen Ländern eine über diese Region hinausweisende Relevanz. Im vorliegenden Paper wurde diese Entwicklung am Beispiel Polen untersucht. Gegenstand der Analyse waren zum ersten die Institutionen der Arbeitsregulierung und zum zweiten die Arbeitsmodelle in Unternehmen der Automobilindustrie, die zu den wichtigsten Industriebranchen Polens gehört.

Auf der institutionellen Ebene zeigen sich in Polen klare Unterschiede gegenüber den „high road“-Modellen in Westeuropa: Das Arbeitsrecht fördert externe Beschäftigungsflexibilität; das dezentralisierte und fragmentierte Tarifsysteem und die begrenzten Rechten der betrieblichen Interessenvertretung sind schwierige Voraussetzungen für den Aufbau eines „Kapital-Arbeit“-Kompromisses nach den westeuropäischen Mustern; die Aufgabe einer betrieblichen Berufsausbildung nach 1990 und die starke Abnahme der schulischen Ausbildung in Fertigungsberufen sind schlechte Voraussetzungen für eine Spezialisierung auf qualifizierte Industriearbeit. Insbesondere in der Situation einer seit 2005 zunehmenden Emigration und Arbeitskräfteknappheit stellt sich die Frage, ob die bisher erfolgreiche Entwicklung der Industrie und die Aufwertung der Betriebe und Arbeitsmodelle fortgesetzt werden können. Damit stehen Polen und Mittelosteuropa vor einer kritischen Phase ihrer Entwicklung.

Die Rahmenbedingungen für eine Entwicklung der Arbeitsmodelle auf der „high road“ sind allerdings nicht ganz schlecht. Nach einer auf Deregulierung setzenden Politik unter der sozialdemokratischen Regierung zwischen 2001 und 2005 hat die rechtskonservative Regierung ab 2005 versucht, mit einigen beschäftigtenfreundlichen Vorhaben Unterstützung bei der Solidarność-Gewerkschaft zu erhalten. Dabei wurden die Kapazitäten der Staatlichen Arbeitsinspektion gestärkt, um die Einhaltung des Arbeitsrechts besser kontrollieren und Verstöße ahnden zu können, sowie die Mindestlöhne erhöht. Eine auf Deregulierung und Schwächung der Arbeitnehmerrechte setzende Politik ist derzeit in Polen nicht durchzusetzen. Unter dem Einfluss der Rechtssetzung der Europäischen Union wurden die Institutionen der Betriebsräte und der Europäischen Betriebsräte eingeführt, die die Stellung der betrieblichen Interessenvertretung der Beschäftigten stärken könnten. Die Unternehmen reagieren auf

die entstehenden Arbeitskräfteknappheiten mit Investitionen in Qualifikationen, was auf das Interesse an der Fortsetzung einer auf „high road“ zielenden Entwicklung hindeutet. Nach einer langen Zeit der Erosion der gewerkschaftlichen Mitgliederbasis gibt es in Form von Gewerkschaftsgründungen in Greenfield-Werken erste Anzeichen für eine Verbesserung der gewerkschaftlichen Organisationsbedingungen. Zudem beginnen die polnischen Gewerkschaften, ihre Ressourcen stärker auf die Organisation von Betrieben und Professionalisierung ihrer Interessenvertretungsarbeit zu konzentrieren.

Wir haben die Entwicklung der Arbeitsmodelle in Fallstudien in der Automobilindustrie untersucht. Trotz eines Regulierungsrahmens, der für westliche Unternehmen Strategien der „Regimeflucht“ möglich macht, ist die faktische „Flucht“ aus westeuropäischen „high road“ Modellen nicht der wichtigste Entwicklungstrend in der Automobilindustrie, auch wenn es einzelne Beispiele solcher Strategien gibt. Polen ist – zumindest im Fall der Automobilindustrie – kein „trojanisches Pferd“ eines „angelsächsischen“ Arbeitsmodells. Die Aufwertung der Kompetenzen der mittelosteuropäischen Standorte und die Übertragung von Qualitätsmaßstäben aus West- nach Osteuropa resultieren in einem Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften und in geringen Spielräumen für „low road“-Strategien. In unseren Fallstudien konnten wir feststellen:

1. eine in den meisten Fällen investive Orientierung der Unternehmen in die Qualifikationen der Beschäftigten bis hin zu Modellprojekten einer betrieblichen Berufsausbildung,
2. ein relativ hohes Maß an Beschäftigungssicherheit für die Beschäftigten, wenngleich der Rand an unsicheren Arbeitsverhältnissen (Leiharbeit, Befristungen) in mittelosteuropäischen Automobilwerken deutlich größer ist als in Westeuropa,
3. tendenziell kooperative Arbeitsbeziehungen bei Automobilproduzenten, während allerdings bei Zulieferern gewerkschaftliche Vertretungen seltener sind und anti-gewerkschaftliche Praktiken häufiger vorkommen, und allerdings
4. eine geringe Fokussierung auf die Qualifikationsförderlichkeit der Arbeitsorganisation, deren Gestaltung eher von der Bemühung um Standardisierung und Verkürzung der Taktzyklen gekennzeichnet ist.

Die Dichotomie „high road“ und „low road“ gilt für das Verhältnis zwischen den Arbeitsmodellen in West- und in Mittelosteuropa nicht. Trotz beginnender Arbeitskräfteknappheiten und Lohnsteigerungen ist zudem eine Weiterverlagerung von Produktion aus Mittelosteuropa/Polen in andere Niedriglohnländer bisher nicht festzustellen. Die Spielräume für eine Aufwertung der Arbeitsbeziehungen und Arbeitsbedingungen sind (noch?) nicht durch ein „Weiterziehen der Verlagerungskaravane“ bedroht.

## 7. Literaturverzeichnis

- Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg, and A. Kalleberg (2000), *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*, Ithaca: ILR Press
- Bluhm, Katharina (2003), „Flucht aus dem deutschen Modell? Arbeitsbeziehungen in polnischen und tschechischen Tochtergesellschaften“, in: Beyer, Jürgen (Hg.), *Vom Zukunfts- zum Auslaufmodell*, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 214-236
- Dies. (2006), „Kostenorientierte Arbeitspolitik und lokale Bindung – Strategien deutscher Unternehmen in Mittelosteuropa“, in: *WSI-Mitteilungen*, Nr. 8, Vol. 59, S. 440-445
- Dies. (2007), *Experimentierfeld Ostmitteleuropa? Deutsche Unternehmen in Polen und der Tschechischen Republik*, Wiesbaden: VS Verlag
- Bohle, Dorothee; Greskovits, Bela (2005), „Capital, Labor, and the Prospects of the European Social Model“, *Paper presented at the 5th Pan European International Relations Conference in The Hague*, September 9-11, 2005
- Brown, Phillip (2001), „Skill Formation in the Twenty-First Century“, in: Brown, Phillip; Green, Andy; Lauder, Hugh (Hg.), *High Skills. Globalization, Competitiveness, and Skill Formation*, Oxford: OUP, S. 1-55
- Bundesbank (verschiedene Jahrgänge), *Kapitalverflechtung mit dem Ausland*, Frankfurt am Main: Bundesbank
- CBOS (2007), *Praca Polaków za granicą*, Raport Marzec 2007, Warszawa: CBOS
- Cichomski, Bogdan; Jerzyński, Tomasz; Zieliński, Marcin (2002), *Polskie Generalne Sondaże Społeczne: Skumulowany komputerowy zbiór danych 1992-2002*, Warszawa: Instytut Studiów Społecznych UW
- Deutsch-Polnische Industrie- und Handelskammer (2006), *Konjunkturumfrage 2006*, Warszawa: PNIPH
- Dörrenbächer, Christoph (2003), „Grenzüberschreitender Modelltransfer in multinationalen Unternehmen“, in: Dörrenbächer, Christoph (Hg.), *Modelltransfer in multinationalen Unternehmen*, Berlin: edition sigma, S. 151-172
- EIRO (2005b), *Changes in national collective bargaining systems since 1990*, Dublin: EIRO, available at: <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2005/03/study/tn0503102s.html>
- Fichter, Michael (2003), „Internationalization of Production: Options and Responses. Evidence from German Enterprises in Hungary“, *AICGS/DaimlerChrysler Working Paper Series*, Washington: John Hopkins University
- Fichter, Michael; Frybes, Marcin; Meardi, Guglielmo; Marginson, Paul; Stanojevic, Miroslav; Toth, Andras (2005), „Varieties of multinationals. Embedding foreign investors in Central Europe“, *Paper presented at the GIRA Annual Conference in Trier*, October 12-13, 2005
- Finegold, David; Soskice, David (1988), „The Failure of Training in Britain: Analysis and Prescription“, in: *Oxford Review of Economic Policy*, Nr. 3, Vol. 4, S. 21-53
- Florek, Ludwik; Zieliński, Tadeusz (2003), *Prawo pracy*, Warszawa: C.H. Beck
- Frieske, Kazimierz W.; Męcina, Jacek; Zalewski, Dariusz (2000), *Rola Partnerów Społecznych w Procesie Kształcenia i Szkolenia Zawodowego w Polsce*, IPiSS/NOKiSZ: Warszawa

- Gąciarz, Barbara (1999), „Dynamika zbiorowych stosunków pracy w wybranych działach przemysłu i sekcjach usług publicznych”, in: Gardawski, Juliusz; Gąciarz, Barbara; Mokrzyzewski, Andrzej; Pańków, Włodzimierz (Hg.), *Rozpad bastionu? Związki zawodowe w gospodarce prywatyzowanej*, Warszawa: Friedrich-Ebert-Stiftung, S. 209-246
- Gardawski, Juliusz (1996), *Poland's Industrial Workers on the Return to Democracy and Market Economy*, Warszawa: Friedrich-Ebert-Stiftung
- Ders. (1999), „Zasięg związków zawodowych w wybranych działach przemysłu i sekcjach usług publicznych”, in: Gardawski, Juliusz; Gąciarz, Barbara; Mokrzyzewski, Andrzej; Pańków, Włodzimierz (Hg.), *Rozpad bastionu? Związki zawodowe w gospodarce prywatyzowanej*, Warszawa: Friedrich-Ebert-Stiftung, S. 65-114
- Gilejko, Leszek (1998), „Kształtowanie się koncepcji własności pracowniczej”, in: Gilejko, Leszek (Hg.), *Własność pracownicza w Polsce*, Warszawa: Główna Szkoła Handlowa, S. 7-26
- Gilejko, Leszek; Towalski, Rafał (2002), *Partnerzy społeczni: Konflikty, kompromisy, kooperacja*, Warszawa: poltext
- Havas, Attila (2000), „Changing Pattern Inter- and Intra-Regional Division of Labour: Central Europe's Long and Winding Road”, in: Humphrey, John; Lecler, Yveline; Salerno, Mario Sergio (Hg.), *Global Strategies and Local Realities*, London: Macmillan, S. 234-262
- Jasiecki, Krzysztof (2002), *Elita biznesu w Polsce. Drugie narodziny kapitalizmu*, Warszawa: IFiS PAN
- Jürgens, Ulrich; Krzywdzinski, Martin; Teipen, Christina (2006), „Changing Work and Employment Relations in German Industries – Breaking Away From the German Model?“, *WZB Discussion Paper*, SP III 2006-302, Berlin: WZB
- Jürgens, Ulrich; Krzywdzinski, Martin (2006), „Globalisierungsdruck und Beschäftigungssicherung – Standortsicherungsvereinbarungen in der deutschen Automobilindustrie zwischen 1993 und 2006“, *WZB Discussion Paper*, SP III 2006-303, Berlin: WZB
- Kohl, Heribert; Platzer, Hans-Wolfgang (2003), *Arbeitsbeziehungen in Mitteleuropa*, Baden-Baden: Nomos
- Kohl, Heribert; Lehndorff, Steffen; Schief, Sebastian (2006), „Industrielle Beziehungen in Europa nach der EU-Erweiterung“, in: *WSI-Mitteilungen*, Nr. 7, Vol. 59, S. 403-409
- Kossakowska J.; Proszynski M. (2005), *Informacje dla zarządu ZRP dotyczące współpracy organizacji rzemiosła ze szkołami i działalności na rzecz promowania kształcenia zawodowego u pracodawców*, Warszawa: ZRP
- Kozek, Wiesława (2003), „Czy wyłania się model? Problem instytucjonalizacji zbiorowego przetargu w stosunkach pracy”, in: Kozek, Wiesława (Hg.), *Instytucjonalizacja stosunków pracy w Polsce*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, S. 16-40
- KPMG (2007), *Migracja pracowników – szansa czy zagrożenie?*, Warszawa: KPMG
- Krzywdzinski, Martin (2007), *Arbeits- und Sozialpolitik in Polen*, Wiesbaden: VS Verlag
- Kurz, Constanze; Wittke, Volker (1998), „Using Industrial Capacities as a Way of Integrating the Central and East European Economies“, in: Zysman, John; Schwartz, Andrew (ed.), *Enlarging Europe: The Industrial Foundations of a New Political Reality*, San Francisco: University of California at Berkeley, S. 63-95
- Lehndorff, Steffen (1997), *Zeitnot und Zeitsouveränität in der just-in-time Fabrik*, München und Mering: Hampp
- Matla, Andrzej (2004), „Refleksje nad praktyczną stroną polskiej obecności w europejskich radach zakładowych”, in: Komisja Krajowa NSZZ Solidarność (Hg.), *10 lat dyrektywy o europejskich radach zakładowych – polska perspektywa*, Gdańsk: NSZZ Solidarność



- Meardi, Guglielmo (2002), "The Trojan Horse for the Americanization of Europe? Polish Industrial Relations Towards the EU", in: *European Journal of Industrial Relations*, Nr. 1, Vol. 8, S. 77-99
- Ders. (2004). „Short Circuits in Multinational Companies: The Extension of European Works Councils to Poland”, in: *European Journal of Industrial Relations*, Nr. 2, Vol. 10, S. 161-178
- Meardi, Guglielmo; Toth, Andreas (2006), "Who is Hybridising What? Insights on MNCs' employment practices in Central Europe", in: Ferner, Anthony; Quintanilla, Javier; Sanchez-Runde, Carlos (Hg.), *Multinationals and the Construction of Transnational Practices: Convergence and Diversity in the Global Economy*, Basingstoke: Palgrave
- Mikołajczyk, Anna; Towalski, Rafał (1998), „Analiza wyników badań dotyczących rozwoju prywatyzacji pracowniczej w Polsce”, in: Gilejko, Leszek (Hg.), *Własność pracownicza w Polsce*, Warszawa: Główna Szkoła Handlowa, S. 42-71
- Pańków, Włodzimierz (1999), „Funkcje związków zawodowych w zakładach pracy”, in: Gardawski, Juliusz; Gąciarz, Barbara; Mokrzyszewski, Andrzej; Pańków, Włodzimierz (Hg.), *Rozpad bastionu? Związki zawodowe w gospodarce prywatyzowanej*, Warszawa: Friedrich-Ebert-Stiftung, S. 163-208
- Państwowa Inspekcja Pracy (PIP) (2002ff), *Sprawozdania Głównego Inspektora Pracy z działalności Państwowej Inspekcji Pracy*, Warszawa: PIP
- Schumann, Michael (2003), *Metamorphosen von Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein*, Hamburg: VSA
- Sobocka-Szczapa, Halina (2003), „Nietypowe formy zatrudnienia pracowniczego”, in: Krynska, Elzbieta (Hg.), *Elastyczne formy zatrudniania i organizacji pracy a popyt na prace w Polsce*, Warszawa. IPiSS 2003, S. 122-147
- Springer, Roland (1999), *Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg*, Frankfurt/New York: Campus
- Streeck, Wolfgang; Sorge, Arndt (1988), "Industrial Relations and Technical Change: The Case for an Extended Perspective", in: Hyman, Richard; Streeck, Wolfgang (eds.), *New Technology and Industrial Relations*, Oxford: Basil Blackwell, S. 19-47
- Tholen, Jochen; Cziria, Ludovit; Hemmer, Eike; Kozek, Wiesława; Mansfeldova, Zdenka (2006), *Direktinvestitionen deutscher Unternehmen in Mittel- und Osteuropa*, München und Mering: Hampp
- Turner, Lowell; Wever, Kirsten; Fichter, Michael (2001), "Perils of the High and the Low Roads", in: Wever, Kirsten (Hg.), *Labor, Business, and Change in Germany and the United States*, Kalamazoo: W.E. Upjohn Institute for Employment Research, S. 123-156
- Voss, Eckhard (2006), „Laboratories of the new Europe: trade unions, employee interest representation and participation in foreign investment enterprises in central and eastern Europe”, in: *Transfer*, Nr. 4, Vol. 12, S. 577-592



Discussion Papers der Forschungsgruppe Wissen, Produktionssysteme und Arbeit  
des Forschungsschwerpunkts „Organisationen und Wissen“ des  
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

1999

**FS II 99-202**

**Helmut Drüke:** Regulierungssysteme in der internationalen Telekommunikation, 55 S.

**FS II 99-204**

**Frieder Naschold, Ulrich Jürgens, Inge Lippert, Leo Rennecke:** Vom chandlerianischen Unternehmensmodell zum Wintelismus, 26 S.

2000

**FS II 00-202**

**Ulrich Jürgens, Joachim Rupp, Katrin Vitols, unter Mitarbeit von Bärbel Jäschke-Werthmann:** Corporate Governance and Shareholder Value in Deutschland – Nach dem Fall von Mannesmann – Paper revisited (Ulrich Jürgens), 34 S.

**FS II 00-203**

Die Abteilung „Regulierung von Arbeit“ – Aktuelle Projekte und Veröffentlichungen 1988 bis 2000, 65 S.

2001

**FS II 01-202**

**Hengyi Feng, Julie Froud, Sukhdev Johal, Colin Haslam, Karel Williams:** A New Business Model?, 36 S.

**FS II 01-204**

**Christoph Scherrer:** New Economy: Explosive Growth Driven by a Productivity Revolution?, 19 S.

**FS II 01-205**

**Christoph Scherrer:** Jenseits von Pfadabhängigkeit und „natürlicher Auslese“: Institutionen-transfer aus diskursanalytischer Perspektive, 26 S.

2002

**FS II 02-202**

**Ulrich Jürgens, Heinz-Rudolf Meißner, Ulrich Bochum:** Innovation und Beschäftigung im Fahrzeugbau – Chancen und Risiken, 30 S.

**FS II 02-203**

**Ulrich Jürgens, Joachim Rupp:** The German System of Corporate Governance – Characteristics and Changes, 70 S.

**FS II 02-205**

**Ulrich Jürgens:** Corporate Governance, Innovation, and Economic Performance – A Case Study on Volkswagen, 38 S.

## 2003

### SP III 2003-301

**Ulrich Jürgens:** Characteristics of the European Automotive System: Is There a Distinctive European Approach?, 36 S.

## 2004

### SP III 2004-301

**Ulrich Jürgens:** Gibt es einen europaspezifischen Entwicklungsweg in der Automobilindustrie?, 39 S.

### SP III 2004-302

**Ulrich Jürgens, Rolf Rehbehn:** China's Changing Role in Industrial Value Chains – and Reverberations on Industrial Actors in Germany, 30 S.

## 2005

### SP III 2005-301

**Ulrich Jürgens, Inge Lippert:** Kommunikation und Wissen im Aufsichtsrat: Voraussetzungen und Kriterien guter Aufsichtsratsarbeit aus der Perspektive leitender Angestellter, 95 S.

## 2006

### SP III 2006-301

**Christina Teipen:** Arbeit und Beschäftigung in kreativen Industrien – Entwicklungen in der Computerspieleindustrie in Deutschland, Schweden und Polen, 61 S.

### SP III 2006-302

**Ulrich Jürgens, Martin Krzywdzinski, Christina Teipen:** Changing Work and Employment Relations in German Industries – Breaking Away from the German Model?, 54 S.

### SP III 2006-303

**Ulrich Jürgens, Martin Krzywdzinski:** Globalisierungsdruck und Beschäftigungssicherung – Standortsicherungsvereinbarungen in der deutschen Automobilindustrie zwischen 1993 und 2006, 57 S.

## 2007

### SP III 2007-301

**Ulrich Jürgens, Martin Krzywdzinski:** Zukunft der Arbeitsmodelle in Polen. Institutionelle Entwicklungen und Strategien transnationaler Unternehmen der Automobilindustrie, 43 S.

Bei Ihren Bestellungen von WZB-Papers schicken Sie, bitte, unbedingt einen an Sie adressierten **Aufkleber** mit, sowie **je Paper** eine **Briefmarke im Wert von € 0,55** oder einen **"Coupon Réponse International"** (für Besteller aus dem Ausland).

Please send a **self-addressed label** and **postage stamps in the amount of € 0,55** or a **"Coupon-Réponse International"** (if you are ordering from outside Germany) for **each WZB-Paper** requested.

## Bestellschein

## Order Form

*Paßt im Fensterumschlag! • Designed for window envelope!*

An das  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung gGmbH  
**PRESSE- UND INFORMATIONSREFERAT**  
Reichpietschufer 50  
**D-10785 Berlin**

**Absender • Return Address:**

---

---

---

---

*Hiermit bestelle ich folgende(s) Discussion Paper(s) • Please send me the following Discussion Paper(s)*

Autor(en) / Kurztitel • Author(s) / Title(s) in brief	Bestellnummer • Order no.



